

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta pedagogická

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

LIBEREC 2008

Zdeněk PAVLAS

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

Katedra: Tělesné výchovy

Studijní program: Sportovní management

Kombinace:

**Ekonomika sportovního klubu,
formy občanského sdružení**

**The economy chosen club,
the forms of civil unions**

Bakalářská práce: O8-FP-KTV-111/262

Autor:

Zdeněk PAVLAS

Podpis:

Adresa:

Podlesí 257

357 03 Svatava

Vedoucí práce: PaedDr. Jindřich MARTINEC

Konzultant:

Počet

stran	Grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
51	11	4	9	30	3

V Liberci dne:

TU v Liberci, FAKULTA PEDAGOGICKÁ
461 17 LIBEREC 1, Hálkova 6 Tel.: 485 352 515 Fax: 485 352 332

Katedra: tělesné výchovy

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(pro bakalářský studijní program)

pro (kandidát) Zdeněk Pavlas

adresa: Podlesí 257, 357 03 Svatava

obor (kombinace): Sportovní management

Název BP: Ekonomika vybraného klubu, formy občanského sdružení

Název BP v angličtině: The economy of chosen club, the forms of civil unions

Vedoucí práce: PaedDr. Jindřich Martinec

Termín odevzdání: srpen 2008

V Liberci dne

.....

děkan

.....

vedoucí katedry

Převzal (kandidát):.....

Datum:

Podpis:

Cíle:

Hlavním cílem mé bakalářské práce je hodnocení ekonomiky klubu HC Baník Sokolov .

Dílčí cíle bakalářské práce :

- zkvalitnění marketingové práce v klubu - zaměření na nové možnosti příjmů z veřejných dotací a finančních prostředků od sponzorů,
- seznámení širší veřejnosti s činností klubu s cílem získání dalších finančních prostředků,
- nalezení možností, které by mohly zvýšit návštěvnost při utkáních,
- návrhy k získání nových členů klubu,
- údaje z BP mohou být podkladem k případným systémovým a personálním změnám v činnosti klubu.

Metody:

- osobní konzultace s ekonomem klubu a zástupci vedení klubu,
- seznámení se základními dokumenty a strukturou klubu,
- prostudování zpráv o hospodaření klubu,
- studium platné legislativy a dostupné literatury.

Literatura:

HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha : EKOPRESS, 2006. 190 s. ISBN 80-86929-04-3.

NOVOTNÝ, J. *Ekonomika ve sportu*. Praha : ISV, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.

NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika ve sportu vybrané kapitoly*. Praha : VŠE, 2005 a 2006. ISBN 80-245-0979-2.

Sbírka zákonů ČR č.19/1990, *zákon 83/1990 Sb., o sdružování občanů*. Praha 1990.

Stanovy klubu. Sokolov, červen 2002. 8 s.

TOPINKA, J. *Účetnictví*. 1.vydání. 216 s. Praha : Olympia, 2007. ISBN 80-7376-015-1.

TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanské sdružení ve sportu*. 1.vydání. 264 s. Praha : Olympia, 2001. ISBN 80-7033-223-9.

Vnitřní řád klub., Sokolov, říjen 2003. 10 s.

Zpráva o hospodaření klubu za rok 2005. Sokolov, březen 2006. 5 s.

Zpráva o hospodaření klubu za rok 2006. Sokolov, březen 2007. 6 s.

Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007. Sokolov, březen 2008. 5 s.

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL, v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce.

V Liberci dne:

Podpis :

Zdeněk Pavlas

Poděkování

Chtěl bych poděkovat všem, bez kterých bych svou práci nemohl nikdy dokončit.

Dík patří především prezidentu klubu HC Baník Sokolov Ing. Rudolfu Franciskovi, který mi umožnil získat potřebné podklady pro mou bakalářskou práci a hospodářce klubu Ladě Weinholdové, která mi poskytla ekonomické údaje o klubu za poslední 3 roky.

Zároveň bych chtěl poděkovat vedoucímu práce panu PaedDr. Jindřichu Martincovi za spolupráci, podnětné rady a podporu, kterou mi poskytl při vypracování mé bakalářské práce.

Touto cestou také vyslovuji poděkování svým rodičům za to, že mne podporovali po celou dobu mého studia.

Anotace

V úvodu bakalářské práce je stručně popsán vznik a historie hokejového klubu HC Baník Sokolov.

Dále zpracovatel hodnotí současnou ekonomiku klubu a statisticky porovnává vybrané ekonomické ukazatele klubu za poslední tři roky. Hodnotí rovněž stav členské základny s hlavním důrazem na možnosti a získávání většího počtu nových členů.

Ve vztahu k marketingu a managementu jsou posuzovány možnosti získávání finančních prostředků, postupy při hledání nových reklamních partnerů klubu a následná dlouhodobá spolupráce se sponzory hokejového klubu.

V závěru bakalářské práce jsou popsány cíle klubu pro další období, které přímo souvisí se stavem ekonomiky a členské základny.

Annotation

In the introduction of the dissertation there is briefly described the origin and history of the hockey club HC Baník Sokolov.

Next author evaluates temporary club economics and statistically compares chosen club's economical indicators over the past 3 years. He also evaluates condition of membership platform and puts the accent on enrollment and obtaining new members.

Concerning marketing and management, possibilities of obtaining coffers, new publicity club partners searching policy and resulting long term partnership with hockey club's sponsors are looked on.

In the conclusion of the dissertation there are described next period club goals, which are related to economic conditions and membership platform's condition.

<i>Anglický výraz</i>	<i>Český výraz</i>
in the introduction	v úvodu
dissertation	bakalářská práce
origin and history	vznik a historie
tempory club economics	současná ekonomika klubu
economical indicators	ekonomické ukazatele
over the past 3 years	za poslední 3 roky
membership platform	členské základny
obtaining new members	většího počtu nových členů
possibilities of obtaining coffers	možnosti získávání finančních prostředků
resulting long term partneship	následná dlouhodobá spolupráce
in the conclusion	v závěru
are described	jsou popsány
next period cvclub goals	cíle klubu pro další období
economic conditions	stav ekonomiky

Annotation

Zur Einführung der Bakkalaureusarbeit wird die Entstehung und die Geschichte des Eishockeyclubs HC Baník Sokolov kurz beschrieben.

Weiter analysiert der Bearbeiter die gegenwärtige Wirtschaft des Clubs und wertet statistisch ausgewählte wirtschaftliche Kennziffer des Clubs in den letzten drei Jahren.

Er wertet zugleich den Zustand der Mitgliederbasis mit dem Hervorheben der Anwerbung und Gewinnen einer größeren Zahl der neuen Mitglieder.

In Beziehung zu Marketing und Management werden die Möglichkeiten des Gewinnens von Finanzmitteln untersucht, genau wie die Verfahren für das Suchen der neuen Werbepartner für den Club und nachfolgende langfristige Zusammenarbeit mit Sponsoren des Eishockeyclubs.

Zum Schluss der Bakkalaureusarbeit werden die Ziele des Clubs für die nächsten Zeiträume beschrieben, welche mit dem Zustand der Wirtschaft und mit dem Mitgliederbasis eng zusammenhängen.

<i>Německý výraz</i>	<i>Český výraz</i>
zur Einführung	v úvodu
der Bakklaureuserbeit	bakalářská práce
die Entstehung und die Geschichte	vznik a historie
des Eishockeyclubs	hokejového klubu
beschrieben	popsán
weiter analysiert der Bearbeiter	dále zpracovatel hodnotí
die gegenwärtige Wirtschaft	současnou ekonomiku
Wirtschaftliche Kennziffer	ekonomické možnosti
den Zustand der Mitgliederbasis	stav členské základny
den Anwerbung und Gewinnen	na nábor a získávání
größeren Zahl der neuen Mitglieder	větší počet nových členů
in Beziehung	ve vztahu
die Möglichkeiten	možnosti
von Finanzmitteln untersucht	finanční prostředky
die Verfahren für das Suchen	postupy při hledání
der neuen Werbepartner	nových reklamních partnerů
nachfolgende langfristige Zusammenarbeit	následná dlouhodobá spolupráce
zum Schluss	v závěru
für die nächsten Zeiträume	pro další období
dem Zustand der Wirtschaft	se stavem ekonomiky
mit zusammenhängen	v souvislosti

OBSAH

1. Klub HC Baník Sokolov, historie a současnost
 - 1.1 Organizační struktura klubu
 - 1.1.1 Orgány klubu
 - 1.2 Stanovy klubu
 - 1.3 Symboly klubu
 - 1.4 Členská základna
 - 1.5 Historie klubu
 - 1.6 Současnost klubu
2. Možnosti získávání finančních prostředků na činnost klubu
 - 2.1 Marketing
 - 2.1.1 Marketing jako sponzorování
 - 2.1.2 Marketing jako sportovní reklama
 - 2.2 Management
 - 2.2.1 Funkce managementu
 - 2.2.2 Role a činnost sportovního manažera
 - 2.3 Sponzoring
 - 2.3.1 Pojem sponzoring
 - 2.3.2 Formy sponzoringu
 - 2.3.3 Cíle, výhody a nevýhody sponzoringu
 - 2.3.4 Sportovní reklama
 - 2.3.5 Sponzorský balíček
3. Cíle bakalářské práce
 - 3.1 Hlavní cíl
 - 3.2 Dílčí cíle
4. Ekonomika
 - 4.1 Rozpočet klubu
 - 4.2 Příjmy klubu
 - 4.3 Náklady klubu
 - 4.4 Porovnání ekonomiky klubu v letech 2005 – 2007
5. Sledování návštěvnosti
6. SWOT analýza hokejového klubu
7. Získávání nových členů klubu
8. Vize a cíle klubu v následujících obdobích v návaznosti na ekonomiku klubu
 - 8.1 Žákovské kategorie
 - 8.2 Dorost a junioři
 - 8.3 „A“ mužstvo
 - 8.4 Diváci
 - 8.5 Náměty pro vyhledávání sponzorů
 - 8.6 Poslání a cíle klubu
 - 8.6.1 Sportovní cíle
 - 8.6.2 Ekonomické cíle
 - 8.6.3 Sociální cíle
9. Závěr
 - 9.1 Hodnocení cílů bakalářské práce
 - 9.2 Doporučení
10. Seznam literatury
11. Přílohy

Seznam zkratek

ASSL	Adherents-Spectateurs-Subventions-Local - amatérský sportovní model
BK	bruslařský klub
BP	bakalářská práce
ČEZ	České energetické závody
ČSLH	Český svaz ledního hokeje
FHD	Falknovské hnědouhelné doly
FO	fyzické osoby
HDBS	Hnědouhelné doly a briketárny Sokolov
HIM	hmotný investiční majetek
HC	hokejový klub
KK	Karlovarský kraj
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MÚ	městský úřad
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NHL	Národní hokejová liga
NHL PA	National hockey league player asociation
NIM	nehmotný investiční majetek
PO	právnícké osoby
SK	sportovní klub
SSŽ	Stavby silnic a železnic
ST	sportovní třídy
ST T	státní příspěvek na trenéry
SWOT	Strengths - přednosti - silné stránky, Weaknesses - nedostatky - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby
TJ	tělovýchovná jednota
TVUS	Tělovýchovná unie Sokolov
VIP	Very important person - důležitá osoba

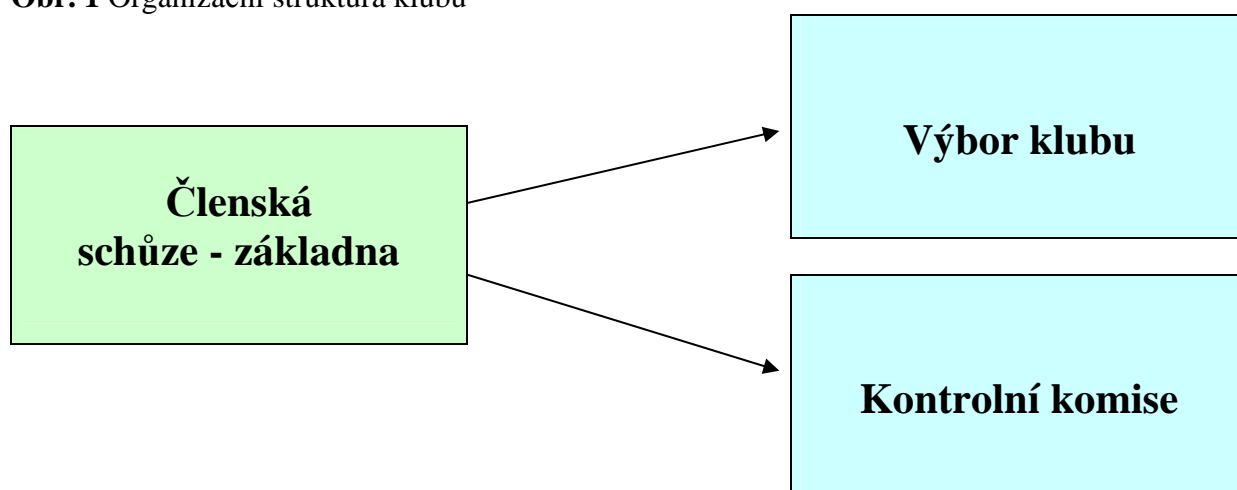
1. Klub HC Baník Sokolov, **historie a současnost**

1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Sportovní klub HC Baník Sokolov je společenskou organizací s právní subjektivitou, který sdružuje členy klubu ledního hokeje a prosazuje zájmy tohoto klubu a jeho členů.

Právní formou sportovního klubu HC Baníku Sokolov je občanské sdružení.

Obr. 1 Organizační struktura klubu



Zdroj: *Stanovy klubu*. Sokolov, červen 2002.

Za klub jedná jeho jménem *výbor klubu*, a to prostřednictvím předsedy, místopředsedy, popřípadě jiných pověřených osob. Jedná se o organizaci (klub) s kolektivním statutárním orgánem.

Každý člen starší 14 let se může zúčastnit valné hromady nebo výroční členské schůze a využít svého hlasovacího práva. V případě mladších členů přebírají toto právo zákonní zástupci – delegáti.

1.1.1 Orgány klubu

- *členská schůze (základna)* – je nejvyšším orgánem klubu, náleží jí veškerá rozhodnutí o významnějších záležitostech klubu, zejména pak o vzniku a zániku klubu, názvu a symbolice klubu, schvalování, rušení a změnách stanov klubu, hlavních směrech a koncepci rozvoje činnosti klubu. Členská schůze volí členy výboru a kontrolní komise, schvaluje výroční zprávy, rozpočet a hospodaření s majetkem.
- *výbor klubu* – koordinuje a zajišťuje činnost klubu mezi jednotlivými členskými schůzemi, řídí se stanovami klubu a vnitřními směrnicemi klubu. V jeho čele stojí předseda, který svolává výbor klubu a odpovídá za organizaci práce celého výboru klubu.
- *kontrolní komise* – je voleným orgánem členské schůze klubu, provádí kontrolu plnění základních dokumentů klubu, provádění ekonomických a právních operací, které jsou uskutečňovány v rámci orgánů klubu a ustaveného aparátu. Oprávnění kontroly se vztahuje na všechny funkcionáře, pracovníky a členy klubu.

1.2 STANOVY KLUBU

Důležitým faktem je, že zákon o sdružování občanů vylučuje sdružení za účelem výdělečné činnosti nebo zajištění řádného výkonu určitých povolání. Z toho můžeme usuzovat, že občanská sdružení mají čistě neziskový charakter. Zde však neziskový neznamená nevytvářet zisk, ale tento zisk nerozdělovat mezi orgány a členy sdružení jako výdělek za činnost. Zisk je opět použit jako zdroj financování aktivit sdružení.

Stanovy jsou jedním z nejdůležitějších dokumentů klubu HC Baník Sokolov. Zákonem není pevně stanoven jejich obsah. Zákon pouze určuje podstatné náležitosti stanov a tím je dána jistá svoboda při jejich vytváření.

Stanovy klubu byly zaregistrovány u MV ČR pod č.j. VS/1-6060/91-R dne 14.6.2002.²²

Stanovy obsahují :

- název klubu – sdružení,
- sídlo,
- poslání a úkoly klubu,
- členství, práva a povinnosti členů klubu,
- klubové příspěvky,
- disciplinární opatření,
- zásady hospodaření,
- cíl činnosti klubu – občanského sdružení,
- jednací řád klubu,
- orgány klubu – a) členská schůze (základna) klubu,
b) výbor klubu,
c) kontrolní komise.

²²⁾ Stanovy klubu. Sokolov, červen 2002. 8 s.

1.3 SYMBOLY KLUBU

Symbolika se vyvíjela během dlouhodobé činnosti klubu HC Baník Sokolov. Podoba současných symbolů (viz. obr.2 – logo klubu, obr.3 – vlajka klubu, obr.4 – dresy klubu – „A“ mužstva“) je platná od roku 2003 a zobrazuje propojení 2 hlavních partnerů (sponzorů) klubu HC Baník Sokolov – město Sokolov a Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. Sokolov.

Obr.2 Logo klubu



Obr.3 Vlajka klubu



Obr.4 Dresy klubu – „A“ mužstva



A-tým
Zdroj : Vnitřní řád klubu²⁷⁾

²⁷⁾Vnitřní řád klubu. Sokolov, říjen 2003. 10 s.

1.4 ČLENSKÁ ZÁKLADNA

Členem klubu se stává ten, kdo má členský poměr s klubem.

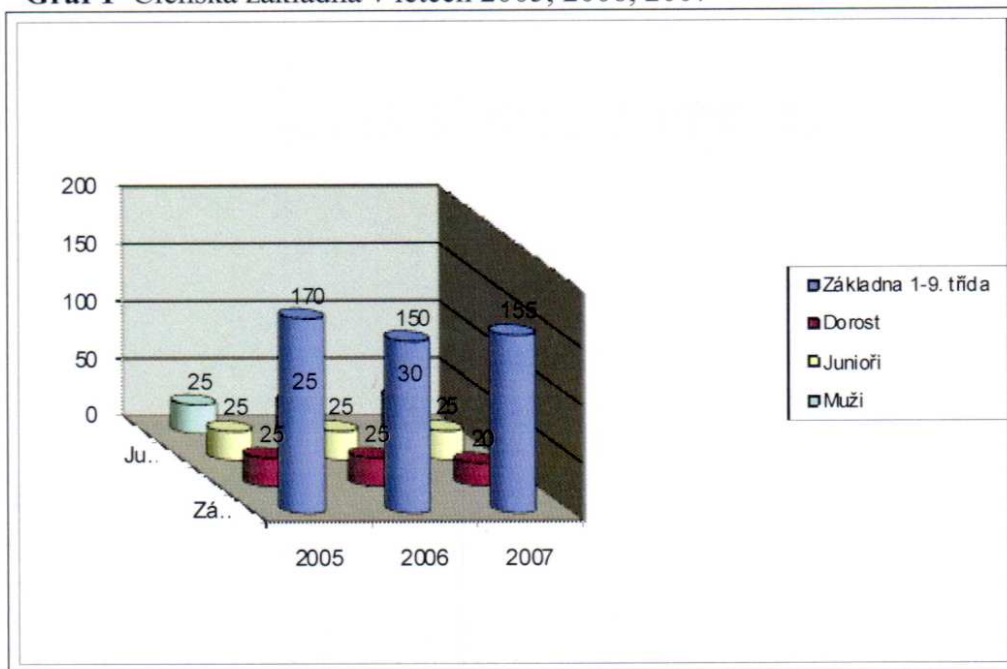
Podmínkou vzniku členského poměru je dobrovolný projev stát se členem klubu na základě podané písemné přihlášky. Práva a povinnosti člena klubu jsou stanoveny ve stanovách klubu.

Tab.1 Členská základna v letech 2005, 2006, 2007

Rok	2005	2006	2007
Základna, 1.- 9. třída	170	150	155
Dorost	25	25	20
Junioři	25	25	25
Muži	25	25	30
Celkem	245	225	230

Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu 2005, 2006, 2007

Graf 1 Členská základna v letech 2005, 2006, 2007



Tabulka a graf rekapituluje strukturu počtů členské základny v jednotlivých kategoriích v posledních třech letech. Z uvedených údajů je patrné, že nedochází k významnějšímu navýšení počtu členů klubu. Vyplývá z nich, že se klub v posledních letech potýká s nedostatkem členů zejména v žákovských kategoriích. Ideální stav pro devět žákovských kategorií by měl dosahovat hodnoty cca 220. K dosažení tohoto stavu by se vedení klubu mělo zaměřit ve větší míře na propagaci klubu na veřejnosti a nábor nových členů v žákovském věku.

Sportovní třídy s rozšířenou výukou ledního hokeje na základní škole

Sportovní třídy (dále jen ST) jsou základním článkem péče o sportovně talentovanou mládež v České republice.

ST rozvíjejí sportovní nadání žáků v ledním hokeji na základě všestranné přípravy.

V Sokolově jsou ST zřízeny na 4. Základní škole, ul. B. Němcové a jsou dotovány MŠMT ČR. Tato základní škola soustředí talentované žáky vždy do jedné třídy v ročníku a to již od 4. třídy. Škola vytváří žákům potřebný denní, týdenní a roční režim pro skloubení výchovně vzdělávacího procesu s náročnou sportovní přípravou.

HC Baník Sokolov plně zabezpečuje přípravu žáků sportovních tříd kvalifikovanými trenéry.

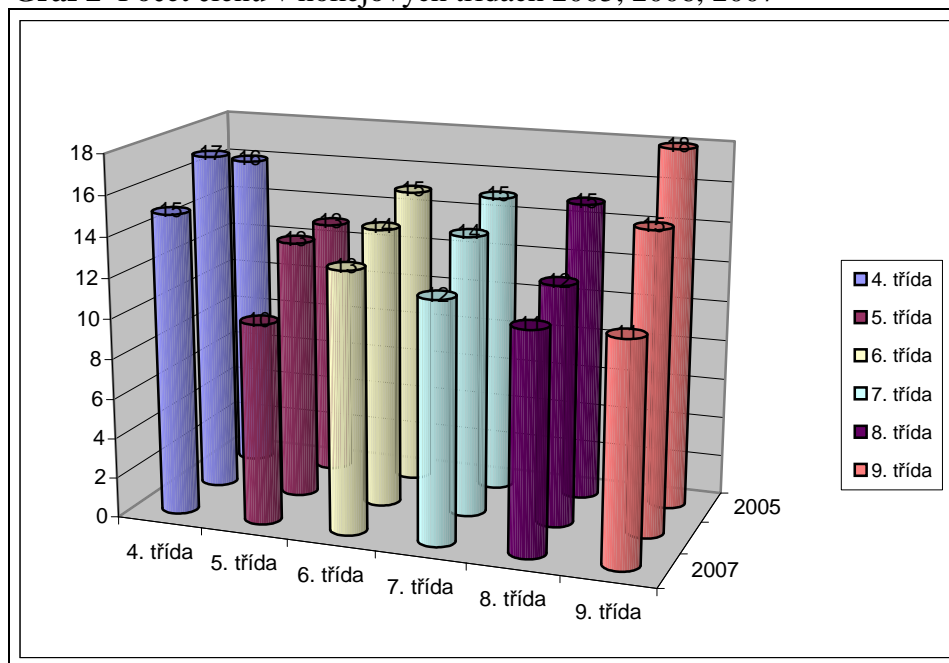
MŠMT ČR poskytuje měsíční dotace pro zajištění specializované sportovní přípravy, hradí plat dvou profesionálních trenérů sportovních tříd.

Tab.2 Počet členů v hokejových třídách 2005, 2006, 2007

Rok	2005	2006	2007
4. třída	16	17	15
5. třída	13	13	10
6. třída	15	14	13
7. třída	15	14	12
8. třída	15	12	11
9. třída	18	15	11
Celkem	92	85	72

Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu 2005, 2006, 2007

Graf 2 Počet členů v hokejových třídách 2005, 2006, 2007



Z tabulky a grafu je patrný trvalý úbytek členů v hokejových třídách. Pro zkvalitnění tréninkové práce v jednotlivých žákovských týmech by bylo třeba, aby každá hokejová třída měla cca 25 žáků. Z uvedených údajů vyplývá nutnost zvýšení celkového počtu hráčů v hokejových třídách. Klub by měl rovněž v maximální možné míře omezit přestupy hráčů těchto kategorií do jiných klubů, vytvořením kvalitnějších podmínek pro jejich sportovní přípravu.

1.5 Historie klubu

ROK ZALOŽENÍ - 1945
KLUBOVÉ BARVY - žlutá a černá
KAPACITA STADIONU - 5000 diváků

V podzimních měsících roku 1945 byl zásluhou několika nadšenců, zaměstnaných na ředitelství tehdejších Falknovských hnědouhelných dolů v Dolním Rychnově, založen sportovní klub, který byl nazván SK FHD Dolní Rychnov.

V roce 1948 byl klub přejmenován na TJ HDBS Sokolov. Svou sportovní činnost klub provozoval především na zimním stadionu v Karlových Varech, neboť v Sokolově nebyla v té době žádná ledová plocha.

Od roku 1948 se klub účastnil nejprve mistrovské soutěže 1.A třídy, následně sestoupil do přeboru kraje Karlovy Vary.

V těchto letech bylo běžné, že zápasy končily velkými brankovými rozdíly a výsledky jako 23:0 nebyly výjimkou.

Od roku 1953 již vystupuje klub pod názvem TJ Baník Sokolov a účastní se krajského a posléze i oblastního přeboru, a to se střídavými výsledky.

V roce 1961 byla v Sokolově vybudována umělá nezastřešená ledová plocha a klub opět úspěšně reprezentuje své město v 1.A třídě.

Rok 1967 byl pro klub TJ Baník Sokolov významným. Tehdejší mužstvo vybojovalo postup do 2.hokejové ligy. Je však třeba konstatovat, že v této soutěži se mužstvo udrželo pouze jedinou sezónu a poté opět sestoupilo do krajského přeboru. Sokolovský zimní stadion byl v té době pověstný nekvalitním ledem, což bylo způsobeno především popílkem z místní elektrárny a chemičky, který se ve velkém množství snášel na ledovou plochu.

Potom přišel rok 1968 a s ním zpráva, že byl zrušen hokejový oddíl Dukly Litoměřice. Výbor oddílu pohotově zareagoval a ucházel se o zařazení do soutěže na místo zrušeného účastníka. ČSLH požadavku výboru vyhověl a v souladu s hracím řádem mužstvo Sokolova do této soutěže zařadil. Tato příjemná skutečnost ale způsobila vedení klubu i celou řadu problémů. Bylo třeba zajistit soutěž jak po hospodářské, tak i po sportovní stránce. Všichni hráči pochopili svou těžkou úlohu a připravovali se s velkým úsilím na soutěž, do jejíhož zahájení chybělo pouze několik týdnů. Ve vyšší soutěži sokolovští hokejisté nezklamali a skončili na pěkném šestém místě.

Od roku 1971 až do roku 1973 probíhaly stavební práce na zastřešení stadionu. Po jejich dokončení došlo i ke zkvalitnění stavu ledové plochy. Sokolovští fanoušci se konečně dočkali i zajímavějších duelů, kdy kromě druholigových utkání svého klubu mohli vidět i mezistátní zápasy národního mužstva.

V roce 1978 se všem Sokolovákům, kteří žili hokejem, splnil další sen. Mužstvo Baníku postoupilo přímo do 1.národní hokejové ligy, když se umístilo v konečné tabulce 2.ligy na 1.místě se skóre 215:88. Nutno však říci, že v následující sezóně Baník opět svou roli nepotvrdil. Svou pozici ve vyšší soutěži neuhájil a sestoupil zpět do 2.hokejové ligy.

Úspěšný byl pak až rok 1990, kdy se Baník opět dostal do 1.hokejové ligy a udržel se v ní až do roku 1997, kdy ho v baráži hrané na čtyři utkání vyřadilo současné extraligové mužstvo Znojma.

Od sezóny 1997/1998 hraje HC Baník Sokolov 2.hokejovou ligu. Návštěvy fanoušků na jednotlivých utkáních ovšem značí, že by Sokolovu slušela 1.liga.

Ze sokolovského klubu pochází řada známých a úspěšných hokejistů jako jsou např. trenér národního mužstva Německa Erich Kühnackel, brankář Tomáš Vokoun, který se prosadil v klubech zámořské NHL Nashville Predators a Florida Panthers, nejlepší střelec naší současné extraligy David Hruška, dále reprezentant Radek Duda a mnoho dalších.

V roce 2000 se klubu naskytla možnost využít spolupráce s hráčskou asociací kanadskoamerické NHL PA v rámci jejího programu rozvoje mládežnického hokeje. Tuto organizaci zastupoval na našem území její předseda a jeden z nejlepších hráčů historie NHL Mike Gardner. NHL PA v tomto období zorganizovala na několika místech v České republice hokejové školy pro mládež za účasti předních českých i zahraničních hráčů. Konkrétním výsledkem spolupráce našeho klubu s touto organizací byl věcný dar poskytnutý formou hráčské výstroje v hodnotě cca 750 tisíc Kč, čímž byla zajištěna kvalitní hokejová výstroj pro většinu hráčů žákovských kategorií. V následujících třech letech spolupráce klubu a NHL PA pokračovala účastí jednotlivých členů i celých mládežnických týmů v hokejových akademiích a na mezinárodních turnajích pořádaných na území našeho státu. V současné době NHL PA přesunula své působíště do dalších zemí světa.

V letech 2001 – 2006 postoupil vždy HC Baník Sokolov ze základní části do play-off.

Sezóna 2006/2007 skončila pro družstvo mužů neúspěšně již po základní části soutěže.

1.6 Současnost klubu

V sezóně 2007-2008 družstvo „A“- mužů postoupilo opět do play-off, maximum pro to udělali nejenom hráči, ale i celý realizační tým včetně členů výboru.

Hokejový klub HC Baník Sokolov v současné době hledá nového generálního sponzora. V prostředí města Sokolova a jeho okolí se takový partner hledá velmi obtížně.

V minulosti byly nejvýznamnějším sponzorem klubu Chemické závody Sokolov, které po vstupu zahraničního partnera přestaly hokej v Sokolově sponzorovat.

Druhý významný partner Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. Sokolov se v současné době stal generálním sponzorem extraligového klubu HC Energie Karlovy Vary, a proto hokej v Sokolově sponzoruje v menší míře než v minulosti. Trvalý nedostatek finančních prostředků způsobuje klubu velké problémy při zajišťování jeho činnosti. Je rovněž příčinou odchodu talentovaných hráčů do vyšších soutěží a to už v mládežnických kategoriích, neboť jim klub není schopen vytvořit takové podmínky jako extraligové a prvoligové kluby. Z těchto důvodů dochází také k odlivu kvalifikovaných trenérů a tím je značně ovlivněna trenérská práce v klubu. Uvedené negativní vlivy jsou příčinou současného stavu klubu.

Pokud bych měl porovnat klub HC Baník Sokolov, jeho management, finanční prostředky, např. s hokejovým klubem BK Mladá Boleslav, kterému se podařilo v letošní sezóně postoupit

z 1.hokejové ligy do nejvyšší soutěže – extraligy, vidím největší problém v možnosti získání významného sponzora. To se podařilo managementu v Mladé Boleslavi, který získal jednu z nejvíce prosperujících firem v České republice ŠKODU AUTO a.s. Mladá Boleslav. Tato firma je v současné době také jedním z hlavních sponzorů Českého svazu ledního hokeje. Tento sponzor finančně pokryl play-off 1.ligy i baráž o postup do extraligy a především umožnil klubu BK Mladá Boleslav získat několik hráčů s extraligovými zkušenostmi, se kterými byl jejich úspěch v bojích o postup téměř zajištěn.

Z výše uvedených důvodů stojí před vedením sokolovského hokejového klubu nejdůležitější úkol. Tím je získání silného partnera, který zajistí lepší financování klubu. Tím by byly vytvořeny základní předpoklady pro postup HC Baník Sokolov zpět do vyšší soutěže.

2. Získávání finančních prostředků na činnost klubu

Velice důležité je fungování marketingu a managementu v klubu. Snahou klubu je přilákat co nejvíce diváků – fanoušků. Z toho vyplývají vyšší příjmy ze vstupného a větší množství prodaných reklamních předmětů, kterými jsou šály, vlajky, odznaky, minidresy s logem klubu apod.

Hlavním cílem je však snaha získat nové velké sponzory, kteří budou mít zájem svými finančními prostředky podporovat sportovní činnost a chod klubu.

2.1. Marketing

2.1.1 Marketing jako sponzorování

V tomto pojetí se snaží sportovní klub zpracovat nabídku výkonů a činností pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou hladinu těchto nabídek, promýšlet sportovní akce, v nichž se nabídky budou prezentovat, určit základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečit je obsahově a legislativně kvalitními modely sponzorských smluv.

2.1.2 Marketing jako sportovní reklama

Sportovní klub v tomto ohledu připravuje všechny kroky své komunikační politiky zejména se zřetelem k běžnému fungování sportovního oddílu a zvlášť z pozice významných sportovních akcí. Někdy mohou jít tyto koncepce za rámec sportovní reklamy a zabývají se širším pojetím vztahů a komunikace s veřejností.⁶

2.2. Management

Jedná se o způsob uceleného řízení sportovního klubu, systém teoretických a praktických řídicích znalostí, dovedností a činností.

2.2.1 Funkce managementu

Zahrnuje čtyři základní funkce – plánování, organizování, řízení a kontrolu. Tyto činnosti vykonává řídicí pracovník – manažer.

2.2.2 Role a činnost sportovního manažera

Manažer je gestorem, profesionálním odborníkem, který musí zvládnout komplex náročných úkolů.

Manažer už dnes nevystačí pouze s tím, že nabídne potencionálnímu partnerovi reklamu na dresu či reklamu na zimním stadionu. Musí přemýšlet o tom, co nabídne atraktivního nebo

⁶ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*.

1.vydání. Praha : East West Publishing Company, 2000. 134 s. ISBN 80-7219-010-5.

atraktivnějšího než jiní, a to především s ohledem na marketingové cíle. Musí tedy vědět, zda jde o budoucího sponzora.

Manažer musí mít vysokou osobní morálku a disciplínu, přesnost a neustále být připraven správně a bez emocí analyzovat situaci. Měl by být diskrétní. Všechna jednání, která s klienty či s dalšími partnery probíhají, musejí zůstat přísně tajná. Měl by vycházet a umět jednat s potenciálními sponzory a vytvářet strategii pro získávání stále dalších a nových sponzorů. Důležitou schopností manažera je schopnost komunikace. Řeč a nonverbální komunikaci musí uplatňovat jako prostředek úspěšného prosazování. Není jednoduché usměrňovat rozhovor, protože diskuze často sklouzává jinam a odbíhá se od řešeného tématu.

2.3 Sponzoring

Sponzoring je nedílnou součástí našeho života, objevuje se všude kolem nás, v televizi, na sportovištích i na dresech hráčů - sportovců.

2.3.1 Pojem sponzoring

Sponzoring – sponzorství můžeme definovat jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou. Firmy podporují své značky a zájmy tím, že spojují své jméno s významnými událostmi nebo aktivitami. Je to nástroj tématické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. Sponzorství ve sportu chápeme jako partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé, kdy dochází k vzájemnému respektování zájmu obou stran. Jedná se o specifickou formu partnerství mezi sponzorem a sponzorovaným, kdy každý dosáhne svých cílů s pomocí toho druhého.¹⁸

Sponzoring lze považovat za obchod. Pokud se tak nestane, stane se sponzorství dárcovstvím. Sponzorské dary poskytované klubu mohou být v různých formách. Může se jednat o finanční podporu, nakoupení hokejové výzbroje nebo výstroje, darování movitých nebo nemovitých věcí, ale i poskytování různých služeb.

Hlavními sponzory hokejového klubu HC Baník Sokolov jsou Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., Sokolov a město Sokolov, kteří mají svá loga umístěna na přední straně dresů všech družstev, na mantinelu, na ochozu zimního stadionu a na permanentních vstupenkách.

Veškeré sponzorské vztahy musí být ošetřeny smluvně. V ČR pojem sponzoring není dosud právně vymezen, ale v praxi existují dvě formy, jak sponzorský příspěvek poskytnout.

- a) Poskytování daru podle zákona o dani z příjmu č.586/92 Sb. Tento dar může poskytnout fyzická i právnická osoba a je určen obcím a právnickým osobám ve sportu. Je-li poskytnut dar touto formou, může si dárcce odečíst výši daru od daňového základu. V darovací smlouvě se nesmí sportovní klub zavazovat k žádnému protiplnění ve prospěch dárce. Musí se jednat o plnění dobrovolné, na základě svobodné úvahy sportovního klubu, nikoliv o plnění na základě právní povinnosti.
- b) Prodej reklamy. V tomto případě sponzor vstupuje do obchodního vztahu jako objednatel reklamy ve sportovním klubu. Reklamu si může objednat přímo zvolením

¹⁸⁾NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha : ISV, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.

jejího určitého druhu (reklama na dresech, na zařízení sportoviště apod.) nebo zvolením určitého druhu sponzoringu. Sponzor pak platí cenu za zvolenou reklamu.

V případě reklamních smluv a jejich právního vymezení je třeba specifikovat, které subjekty smlouvu uzavírají a v jakém právním prostředí se pohybují. Smlouva se u občanského sdružení uzavírá podle obchodního zákoníku. Nejblíže k reklamní smlouvě je uzavření smlouvy o dílo, ale je možné využít i jiný typ smlouvy.

2.3.2 Formy sponzoringu

Sport představuje perspektivu pro rozsáhlou oblast marketingu. Sponzor si může vybrat z následujících forem sponzorování. Výběr sponzora je dán cílem, se kterým přichází do sponzorského vztahu.

- Tělovýchovné jednoty, sportovní kluby.

Sponzorování sportovních klubů se jeví jako velmi výhodné a to především z hlediska jeho široké působnosti. Pro fungování sportovního klubu je potřebné zázemí, prostory, kde může klub uskutečňovat své aktivity.

- Sportovní družstvo, tým.

Sponzor poskytuje nejen peněžní prostředky, ale i služby, které sponzorská firma poskytuje, např. ubytování, dopravní služby, oblečení, sportovní náčiní. Jako protivýkony může tým, družstvo nabídnout reklamu na dresech a také v médiích prostřednictvím fotografie vyobrazující členy týmu v dresech s logem firmy.

- Sportovní soutěže, sportovní akce.

Sportovní akce skýtají celou řadu možností protivýkonů, které lze poskytnout sponzorovi za jeho finanční či jinou podporu. Protivýkony zahrnují umístění loga firmy na vstupenkách a propozičních materiálech. Další možnosti protivýkonu je uvádění jména sponzora na začátku, na konci a během přestávek utkání jako hlavního sponzora akce.

- Sportovec – jednotlivec.

Tato forma sponzorování je založena na síle osobnosti sportovce a samozřejmě na jeho sportovních výkonech. Používá se především u individuálních sportů.

2.3.3 Cíle, výhody a nevýhody sponzoringu

a) Cíle

Lze konstatovat, že sponzorství sdílí dva základní reklamní cíle:

- generovat povědomí ,
- podporovat pozitivní sdělení o produktu a firmě.

Má-li být sponzoring sportu prospěšný, předpokládají se dobré vztahy a déletrvající spolupráce mezi sponzorem a sponzorovaným. Taková spolupráce přináší pro firmu další výhody a naplňuje tak komunikační cíle.

Nejdůležitějším komunikačním cílem sponzorství je podpora image a dobrého jména firmy u různých cílových skupin, především u široké veřejnosti. Vnímá-li veřejnost firmu pozitivně, je velmi pravděpodobné, že si bude kupovat její výrobky či využívat jejích služeb.

Jedním z dalších cílů je pohostinnost firmy směrem k prodejčům, distributorům, dodavatelům a zaměstnancům. Sportovní utkání je vhodným místem ke společenským debatám

i k vytvoření dalších obchodních vztahů. Pro zaměstnance může být lístek zdarma od zaměstnavatele dobrým motivačním faktorem. Zde je primárním cílem vytvoření či udržení dobrých vztahů s těmito skupinami a posílení dobrého jména firmy. Nejdůležitějším motivem pro sponzorství je mediální pokrytí. Aby bylo dosaženo tohoto efektu, je důležitý výběr konkrétního sportu.

b) Výhody

Sport oslovuje širokou část veřejnosti, široké spektrum potenciálních zákazníků. Je zřejmé, že v závislosti na cílech a cílových skupinách komunikační kampaně, se sponzorské projekty vybírají tak, aby co nejlépe zasáhly cílovou skupinu a byly v souladu s jejím očekáváním. To znamená, že produkt pro vyšší příjmovou skupinu bude podporován sponzoringem. Výhody sponzoringu sportu lze shrnout do několika bodů :

- atraktivita sportu,
- flexibilita sponzoringu sportu komunikačního nástroje,
- možnost výběru mezi formami sponzorování,
- tři druhy sponzoringu = různé úrovně cenové relace,
- široká nabídka protivýkonů pro sponzora,
- mediální prezentace.

c) Nevýhody

Bylo by absurdní myslet si, že sponzoring sportu skýtá samá pozitiva a je vhodný pro všechny. Odborníci na marketing sportu se domnívají, že na korunu vloženou do sponzoringu je třeba vynaložit další dvě na ostatní komunikaci. Vzhledem k tomu, že efektivní sponzoring vyžaduje integraci do komunikačního mixu, lze se s tímto tvrzením ztotožnit. Nevýhody lze shrnout do několika bodů :

- kvalita sponzorského projektu je pozorovatelná pouze v delším časovém horizontu,
- sponzor ve velkém množství reklamních nápisů, např. na hrací ploše, nemusí být rozpoznán,
- sponzorství vyžaduje integraci do komunikačního procesu a tím mohou narůstat náklady na komunikační rozpočet,
- česká legislativa doposud nezná pojem sponzoring a firma musí řešit, jakým způsobem poskytne sponzorský příspěvek.

Sponzorské projekty jsou stále více promyšlené a propracované a vyžadují značný stupeň profesionality. Bohužel pracovníci většiny českých klubů nejsou seznámeni s marketingem a sponzorství si představují zcela v jiném světle, než tomu ve skutečnosti je.

Naproti tomu také subjekty podnikatelské sféry nemají vždy v této otázce jasný a konstruktivní názor.⁶

⁶) ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*.

1.vydání. Praha : East West Publishing Company, 2000. 134 s. ISBN 80-7219-010-5.

2.3.4 Sportovní reklama

- a) Reklama se sportovními motivy, která využívá komunikačních médií (např. reklama na plakátech sportovního utkání, pravidelné rozhlasové zpravodajství).
- b) Reklama, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu (např. dresy, mantinely, ochozy na zimním stadionu, ledová plocha, výstroj hokejisty).

Druhy reklamy :

- reklama na dresech a sportovní výstroji,
- reklama na mantinelu,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích.

Funkce reklamy :

- informační
 - reklama informuje o novém podniku, změně ceny, způsobu užívání produktu, novém užívání již známého produktu, o nových službách.
- přesvědčovací
 - působí na vytváření selektivní poptávky. Jejím smyslem je posílení preference zboží určité firmy, snaha o získání zákazníků konkurenta, posílení image firmy v mysli zákazníka, tlak na okamžitý nákup.
- upomínací
 - uplatňuje se především ve stádiu zralosti produktu a jejím účelem je připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již dobře zná.⁶

Nejvíce prodávaným produktem v ledním hokeji pro zajištění příjmů hokejového klubu je reklama a především :

- reklama na ledové ploše,
- reklama na mantinelu,
- reklama na výstroji hráčů – přilba, kalhoty, dresy,
- reklama menšího formátu – rukávy dresů, stulpny,
- reklama na rolbě,
- reklamní panely u časomíry,
- reklamní plochy na ochozech zimního stadionu,
- inzerce v programech na jednotlivá utkání,
- reklamy v prostorách VIP.

2.3.5 Sponzorský balíček

Pokud se podaří získat zájem sponzora, je třeba s předstihem připravit nabídku výkonů sponzorovaného pro sponzora.

Je dobré mít připravený sponzorský balíček, který je písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Jediným kritériem je rozsah a úroveň nabízených výkonů.

⁶⁾ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*.

1.vydání. Praha : East West Publishing Company, 2000. 134 s. ISBN 80-7219-010-5.

V ceně sponzorského balíčku se ale zcela určitě odráží, zda jde o:

- exkluzivní sponzorování,
- hlavní sponzorování,
- kooperační sponzorování.

Při jednání o sponzorském obnosu musí mít každý manažer svůj osvědčený postup, ve kterém se drží určité strategie a taktiky.

Důležitými otázkami při získávání sponzorů je :

- Jak si získat sponzora ?
- Jak postupovat při setkání s potenciálním sponzorem ?
- Jakým způsobem prezentovat svůj klub a jeho činnost ?
- Co mohu sponzorovi nabídnout ?
- Jak udržet zájem sponzora na delší období?
- Jaké předkládat nové formy spolupráce svému sponzorovi?
- Jakým způsobem hledat vhodného partnera pro sponzoring ?

Pokud se nám podaří získat adekvátního a potřebného sponzora, nastává poslední fáze. Tou je podepsání sponzorské smlouvy, která má určitou obsahovou a formální strukturu a obsahuje veškeré právní náležitosti.

3. Cíle bakalářské práce

3.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem bakalářské práce je hodnocení ekonomiky klubu HC Baník Sokolov .

3.2 Dílčí cíle

Dílčí cíle bakalářské práce :

- zkvalitnění marketingové práce v klubu - zaměření na nové možnosti příjmů z veřejných dotací a finančních prostředků od sponzorů,
- seznámení širší veřejnosti s činností klubu s cílem získání dalších finančních prostředků,
- nalezení možností, které by mohly zvýšit návštěvnost při utkáních,
- návrhy k získání nových členů klubu,
- údaje z BP mohou být podkladem k případným systémovým a personálním změnám v činnosti klubu.

4. Ekonomika klubu

HC Baník Sokolov byl založen jako občanské sdružení, které splňuje podstatu neziskových organizací. Nebyl založen za účelem podnikání.

Můžeme jej označit za *amatérský sportovní model*, označený ASSL, kde finančními zdroji jsou členské příspěvky, vstupné a subvence v lokalitě.

Klub získává finanční prostředky především z reklamní činnosti a sponzorské činnosti jiných firem. Většina příjmů klubu pochází z regionálních zdrojů.¹²

Účetnictví klubu se řídí zákonem O účetnictví 563/91 Sb. – jsou to informace o stavu a pohybu majetku a závazků, o nákladech a výnosech nebo o výdajích a příjmech a výsledku hospodaření klubu.

Klub vede *podvojný účetnictví*, jehož závazným předpisem je „opatření ministerstva financí“ – základem jsou :

- účtová osnova,
- postupy účtování.

Účtová osnova je vnitřně členěna do 7 účtových tříd, které se pak dělí na účtové skupiny a ty pak dále na syntetické účty.

Na každém konci účetního období je zpracována *účetní závěrka*, která je tvořena:

- rozvahou, která má dvě části – aktiva a pasiva,
- výkazem zisku a ztrát,
- přílohou.

Do seznamu dokumentů, které jsou potřebné k sestavení účetní závěrky patří :

- *právní dokumenty klubu* – stanovy klubu, přiznání k dani právnických osob z předchozího roku, výsledky z kontrol provedených správcem daně, veškeré smlouvy – nájemní, darovací apod.,
- *obratová předvaha účtu* 0-6 a 9.účet.třídy za 1-12 měsíc daného roku,
- *evidence HIM a NIM (hmotný a nehmotný investiční majetek)*,
- *výsledky inventarizace*,
- *vnitřní účetní směrnice* – seznam účetních knih, účtový rozvrh, odpisový plán, zásady provádění inventarizace, způsob ukládání účetních písemností, podpisová oprávnění, podpisové vzory.

Daně jsou platební povinnosti stanovené státem.

Zdanění příjmů sportovního klubu, jako subjektu neziskového typu, je totožné jako u ostatních právnických osob.

Hokejový klub si může snížit základ daně z příjmu až o 30%, maximálně však o 1 mil.Kč, použije-li finanční prostředky takto získané dosaženou úsporou daňové povinnosti ke krytí nákladů souvisejících s činností klubu. V případě, že 30% snížení činí méně než 300 tis.Kč, lze odečíst částku 300 tis.Kč, maximálně však do výše základu daně.²⁴

¹²⁾FOLBEROVÁ, V. *Financování sportovních neziskových organizací v České republice a v Dánsku*. Diplomová práce. FFÚ VŠE Praha, 2003. 53 s.

²⁴⁾TOPINKA, J. *Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubů*
Praha : Olympia, 2007. 216 s. ISBN 978-80737-601-51.

Daň silniční hradí klub ve stejném režimu jako ostatní subjekty.

Daň z příjmu je upravena speciálně pro organizace a kluby, které nejsou založeny za účelem podnikání, což je i případ hokejového klubu HC Baník Sokolov.

Příjmy, které nejsou předmětem daně z příjmu

- příjmy z činnosti podle platných stanov klubu – tržby z prodeje vstupenek, startovné při turnajích.

Příjmy, které jsou od daně osvobozeny

- příjmy z členských příspěvků.

Příjmy zdanitelné

- příjmy z reklamní činnosti, proti kterým lze uplatnit pouze výdaje na provedení reklamy.

4.1 Rozpočet klubu

Klub každoročně sestavuje (finanční) *rozpočet* klubu, který stanovuje konkrétní a podrobný plán příjmů a výdajů. Je nástrojem ekonomického řízení klubu.

Finanční rozpočet se vyznačuje tím, že:

- nemá jednotnou úpravu, nebo jednotné základní parametry,
- není povinně hodnocen ohledně plnění, pokud probíhá,
- není určen termín pro hodnocení,
- nemá stanovenou metodu hodnocení,
- nemá specifikovány vztahy a vazby mezi jednotlivými úrovněmi.

Ačkoliv rozpočet a účetnictví jsou na sobě prakticky nezávislé soustavy ekonomických zdrojů a informací, je možno jejich vzájemný vztah vymezit následovně (viz tab.3).

Tab.3 Vzájemný vztah rozpočtu a účetnictví

ROZPOČET	ÚČETNICTVÍ
plánuje budoucí vývoj	zachycuje ekonomickou minulost a současnost
může být sestaven i pro část organizace	musí zobrazovat organizaci jako celek
podoba rozpočtu není pevně dána	podoba účetnictví se řídí účetními předpisy
může být sestaven i pro část období či pro několik období	je zpracováno vždy pro jedno období
zobrazuje ekonomiku organizace pomocí rozpočtových položek	zobrazuje ekonomiku organizace pomocí příjmů a výdajů, resp. nákladů a výnosů a aktiv a pasiv
součástí rozpočtu mohou být pevná pravidla omezující dispozice s rozpočtovými prostředky	neobsahují žádná dispoziční omezení
nezohledňuje nefinanční změny v ekonomice organizace	zobrazuje i nefinanční procesy v ekonomice organizace

Zdroj :TOPINKA, J. *Účetnictví TJ a SK*

Pokud sportovní klub klade důraz na údaje čerpané z rozpočtu, měl by vědět, jaké jsou výhody a nevýhody způsobu hodnocení (viz.tab.4).

Tab.4 Výhody a nevýhody rozpočtu

ROZPOČET	
Výhody	Nevýhody
možnost upravit podobu rozpočtu potřebám a charakteru činnosti organizace	absence jednotné úpravy neumožňuje provádět tzv. prostorové analýzy
metodická nenáročnost - k sestavení a hodnocení rozpočtu nejsou potřeba odborné ekonomické znalosti	nezobrazuje stav a změny majetku a závazků
	24

Zdroj :TOPINKA, J. *Účetnictví TJ a SK*

4.2 Příjmy klubu

Příjmy jsou peněžním vyjádřením materiálových, pracovních a finančních prostředků získaných sportovním klubem v souvislosti s jeho ekonomikou. Projevují se navýšením aktiv, resp. snížením závazků, a které vedly v daném období k navýšení vlastního kapitálu.

Struktura příjmů klubu :

Tab.5 Příjmy klubu v roce 2007

PŘÍJMY	2007 v tis.Kč
od sponzorů	682
z veřejných zdrojů - MÚ	2 830
- KÚ KK	50
od ČSLH	161
od TVUS	78
od MŠMT ČR	150
z prodeje, hostování hráčů	336
ze vstupného	480
z členských příspěvků	267
jiné příspěvky	135
z pronájmu místa na reklamu	402
CELKEM	5 571

Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007

Příjmy od sponzorů

Hlavním sponzorem je Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. Sokolov. K dalším významným sponzorům klubu patří SSŽ a.s., ALGON Plus a.s., Chladicí věže Praha a.s., Energetická společnost ČEZ, a.s., Mountfield a.s., Svatoavské strojírny s.r.o. a další organizace a firmy. Z těchto příjmů jsou hrazeny odměny hráčů, realizačního týmu a trenérů "A" mužstva mužů a náklady na dopravu. Část těchto příjmů je použita na pokrytí nákladů na činnost mládežnických týmů.

²⁴⁾ TOPINKA, J. *Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubů*
Praha : Olympia, 2007. 216 s. ISBN 978-80737-601-51.

Mediálními partnery HC Baník Sokolov jsou Sokolovský deník a Rádio Egrensis.

Rok 2007 – 682 tis.Kč – FO + PO + příjmy z reklam.³⁰

Příjmy z veřejných zdrojů

Hlavním partnerem v oblasti veřejných zdrojů je město Sokolov, které formou grantů finančně podporuje činnost hokejového klubu. Z těchto prostředků jsou hrazeny náklady na pronájem ledové plochy a ostatních prostor zimního stadionu, odměny trenérů a náklady na dopravu mládežnických družstev na utkání. Finanční dotace od města jsou důležitým příjmem pro klub a jsou určeny zejména na podporu mládežnického hokeje.

Další granty klub získal od Krajského úřadu Karlovarského kraje na pokrytí nákladů na utkání mládežnických družstev.

Rok 2007 - 2 830 tis.Kč - město Sokolov.

Rok 2007 - 50 tis.Kč - Krajský úřad Karlovarského kraje.³⁰

Příjmy od ČSLH, TVUS a MŠMT ČR

Významným zdrojem příjmu jsou příspěvky ČSLH, které závisí na počtu registrovaných členů klubu a jeho dotace na činnost sportovních tříd. Dalšími zdroji jsou příspěvky od TVUS a příspěvek od MŠMT ČR na odměny pro dva profesionální trenéry působící ve sportovních třídách.

Rok 2007 - 161 tis.Kč - Český svaz ledního hokeje.

Rok 2007 - 78 tis.Kč - Tělovýchovná unie Sokolov.

Rok 2007 - 150 tis.Kč - Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky.³⁰

Příjmy z prodeje, hostování a střídavého startu hráče

Od roku 2007 je při určení výše finančních kompenzací v oblasti příchodu a odchodu hráčů nutno postupovat dle tabulkových hodnot vyplývajících z přestupního řádu Českého svazu ledního hokeje. Hodnota vychází vždy z věku hráče, jeho kvalit a samozřejmě také z které a do které soutěže hráč odchází.

Klubu HC Baník Sokolov se v roce 2007 podařilo uskutečnit prodej dvou mladých talentovaných hráčů do extraligových týmů a třem hráčům bylo umožněno hostování v jiných hokejových klubech hrajících vyšší soutěže.

Rok 2007 – 336 tis.Kč.³⁰

Příjmy ze vstupného

V základní a nadstavbové části se v roce 2007 na domácím ledě odehrálo 17 zápasů, vstupné činí 35,- Kč/ osobu.

V posledních letech, kdy družstvo mužů sestoupilo z první ligy, se návštěvnost pohybuje v průměru kolem 800 diváků na zápas.

³⁰⁾Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007. Sokolov, březen 2008. 5 s.

V uplynulé sezóně bylo prodáno 200 ks permanentních vstupenek v ceně 500,- Kč/1ks.

Rok 2007 – 100 tis.Kč – permanentní vstupenky.

Rok 2007 – 380 tis.Kč – ostatní vstupné.³⁰

Z příjmů ze vstupného jsou hrazeny zejména odměny činovníků utkání - rozhodčí, hlasatel, zapisovatel, pořadatelská služba, bezpečnostní agentura a pokladník. Výše jejich odměn na každé konkrétní utkání je určena řádem odměn ČSLH. Je velice obtížné předem odhadnout, kolik finančních prostředků klub získá na vstupném. Záleží to především na výkonech mužstva, na případném postupu ze základní části a na účasti v play-off.

Příjmy z členských příspěvků

Členská základna na své schůzi pravidelně každý rok schvaluje řád placení členských příspěvků, který stanovuje jejich konkrétní výši.

Základní výše členských příspěvků pro rok 2007 je stanovena ve výši 2 000,- Kč na člena a žáka, který navštěvuje sportovní třídy. Hráč v žákovské kategorii, který sportovní třídy nenavštěvuje, hradí příspěvky ve výši 4 000,- Kč. Klub se snaží motivovat nové členy, aby se zapojili do systému hokejových tříd a tím usnadnili činnost klubu zejména v rozvržení utkání a tréninkových časů.

V odůvodněných případech, zvláště z rodinných důvodů, může výbor na základě podané písemné žádosti odsouhlasit úlevu v placení členských příspěvků, a to buď z části nebo i v plné výši.

V roce 2007 klub evidoval 230 členů.

Rok 2007 – 267 tis.Kč.³⁰

Příjmy z jiných příspěvků

Příspěvky od PO a FO - startovné na domácích turnajích, individuální příspěvky na dopravu na turnaje.

Rok 2007 – 135 tis.Kč.³⁰

Příjmy z pronájmu místa na reklamu

Protože hokejový klub není majitelem zimního stadionu (ani ledové plochy), nemůže tyto prostory sám komerčně využívat. Majitelem je město Sokolov, respektive příspěvková organizace k tomuto účelu městem zřízená, která zajišťuje správu a údržbu celého sportovního areálu. Na základě uzavřené dohody s majitelem zimního stadionu může hokejový klub využívat pouze určené plochy pro umístění reklamy od sponzorů. Jedná se o ledovou plochu, mantinely a vyhrazené plochy na ochozu zimního stadionu.

Rok 2007 – 402 tis.Kč³⁰

³⁰⁾Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007. Sokolov, březen 2008. 5 s.

4.3 Náklady klubu

Náklady klubu jsou peněžním vyjádřením materiálových, pracovních a finančních prostředků vynaložených sportovním klubem v souvislosti s jeho ekonomikou.

Náklady vymezují snížení ekonomických užitků, které se projevují úbytkem nebo snížením aktiv, resp. nárůstem závazků, a které vedly v daném období k poklesu vlastního kapitálu jiným způsobem než jeho odčerpáváním vlastníky.

Struktura nákladů klubu :

Tab.6 Náklady klubu v roce 2007

NÁKLADY	2007 v tis.Kč
spotřeba materiálu	116
cestovní náhrady	7
náklady na reprezentaci	22
nájemné	2 201
sportovní služby – trenér	236
sportovní služby – sport.třídy	186
doprava	720
ostatní služby	230
vyplácené odměny	540
sociální a zdravotní pojištění	105
poplatky ČSLH	27
daň z příjmu	120
výkony spojů	34
CELKEM	4 544

Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007

Spotřeba materiálu

Náklady na zajištění nákupu hokejové výstroje, puků, hokejek a dalšího sportovního vybavení.

Rok 2007 – 116 tis.Kč.³⁰

Cestovní náhrady

Náklady na služební cesty trenérů a funkcionářů klubu.

Rok 2007 – 7 tis.Kč.³⁰

Náklady na reprezentaci

Náklady na nutné pohoštění, zajištění občerstvení VIP.

Rok 2007 – 22 tis.Kč.³⁰

Nájemné

Na základě uzavřené nájemní smlouvy s provozovatelem zimního stadionu je hrazen

³⁰⁾Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007. Sokolov, březen 2008. 5 s.

pronájem ledové plochy a ostatních prostorů zimního stadiónu (šatny, kanceláře).

Rok 2007 – 2 201 tis.Kč.³⁰

Sportovní služby – trenér

Prostředky, kterými se hradí odměny trenérům vyšších kategorií na základě uzavřených smluv.

Rok 2007 – 236 tis.Kč.³⁰

Sportovní služby – sportovní třídy

Náklady jsou určeny na odměny trenérům sportovních tříd, kteří nepracují jako profesionálové.

Rok 2007 – 186 tis.Kč.³⁰

Doprava

Náklady na úhradu přepravy jednotlivých družstev na utkání.

Rok 2007 – 720 tis.Kč.³⁰

Ostatní služby

Náklady na odměny pro rozhodčí, pořadatelskou službu a další činovníky při utkáních.

Rok 2007 – 230 tis.Kč.³⁰

Vyplácené odměny

Náklady na odměny funkcionářů a hráčů klubu na základě uzavřených smluv.

Rok 2007 – 540 tis.Kč.³⁰

Sociální a zdravotní pojištění

Náklady jsou určeny pro odvody z vyplacených odměn funkcionářů.

Rok 2007 – 105 tis.Kč.³⁰

Poplatky ČSLH

Registrační a ostatní poplatky, související s účastí jednotlivých družstev klubu v soutěžích.

Rok 2007 – 27 tis.Kč.³⁰

Daň z příjmu

Odvod daně z veškerých zdanitelných příjmů klubu.

Rok 2007 – 120 tis.Kč.³⁰

Výkony spojů

Náklady za telefon, internet a poštovní služby.

Rok 2007 – 34 tis.Kč.³⁰

³⁰⁾Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007. Sokolov, březen 2008. 5 s.

4.4 Porovnání ekonomiky klubu v letech 2005 - 2007

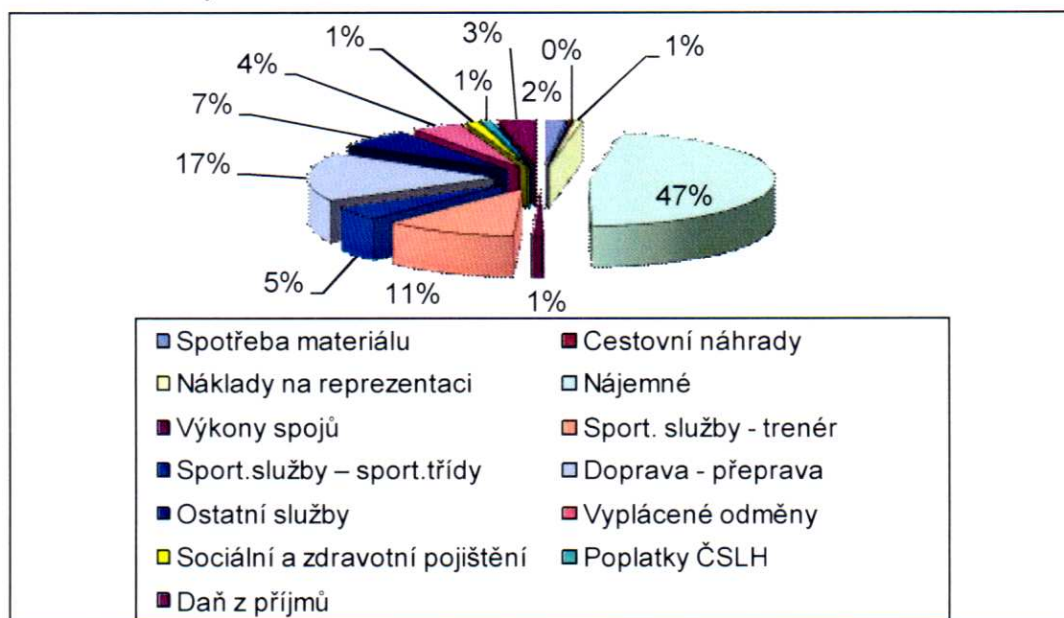
Na základě informací získaných od ekonomky klubu HC Baník Sokolov bylo provedeno srovnání ekonomických ukazatelů v letech 2005 až 2007 (viz. tab. 7, 8 a graf 3, 4, 5, 6, 7, 8).

Tab.7 Náklady klubu v roce 2005, 2006, 2007

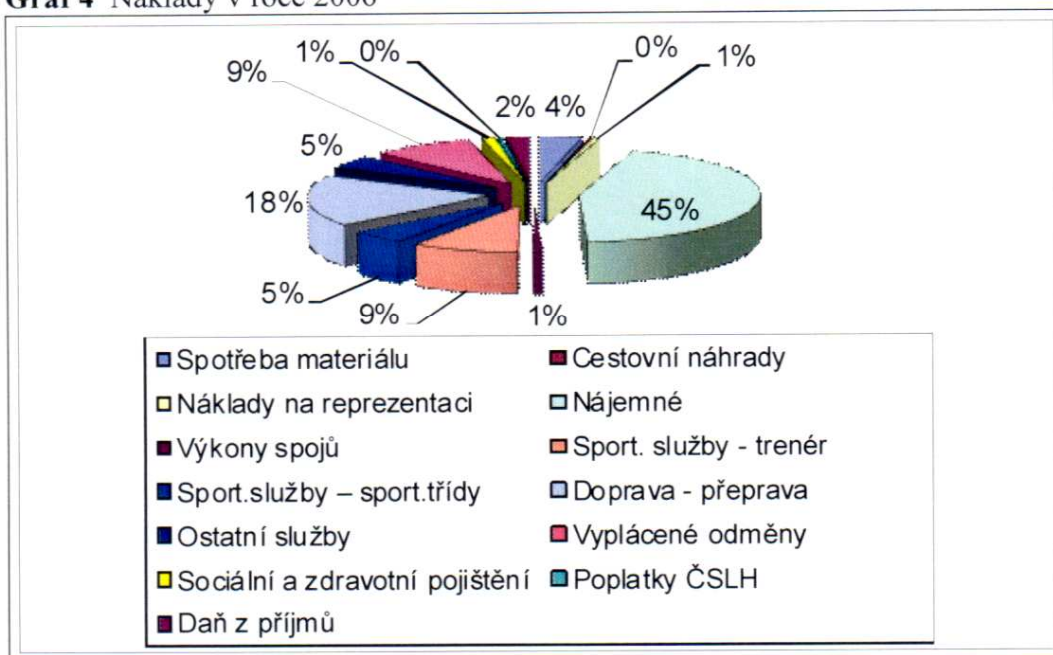
	2005 v tis.Kč	2006 v tis.Kč	2007 v tis.Kč
NÁKLADY			
spotřeba materiálu	88	178	116
cestovní náhrady	15	15	7
náklady na reprezentaci	30	27	22
nájemné	2 171	2 060	2 201
výkony spojů	48	43	34
sport. služby – trenér	530	439	236
sport.slужby – sport.třídy	216	228	186
doprava – přeprava	782	823	720
ostatní služby	304	221	230
vyplácené odměny	201	418	540
sociální a zdravotní pojištění	50	52	105
poplatky ČSLH	43	22	27
daň z příjmů	153	100	120
CELKEM	4 450	4 626	4 544

Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu 2005, 2006, 2007

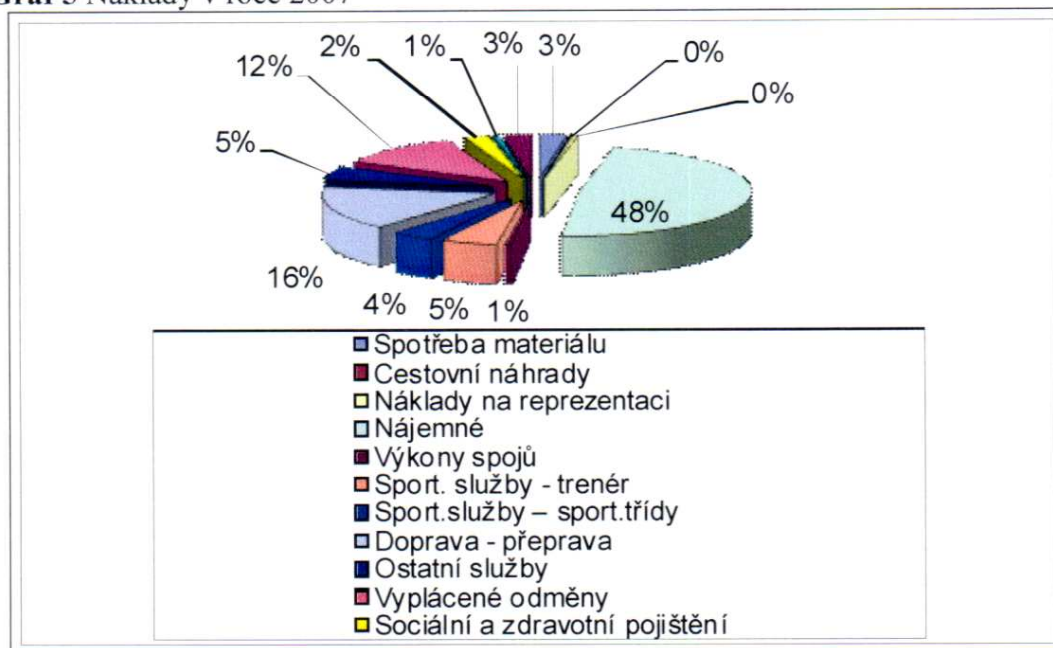
Graf 3 Náklady v roce 2005



Graf 4 Náklady v roce 2006



Graf 5 Náklady v roce 2007



Z výše uvedené tabulky a grafů je zřejmé, že největší nákladovou položkou je nájemné. Souvisí to se skutečností, že klub není majitelem zimního stadionu v Sokolově.

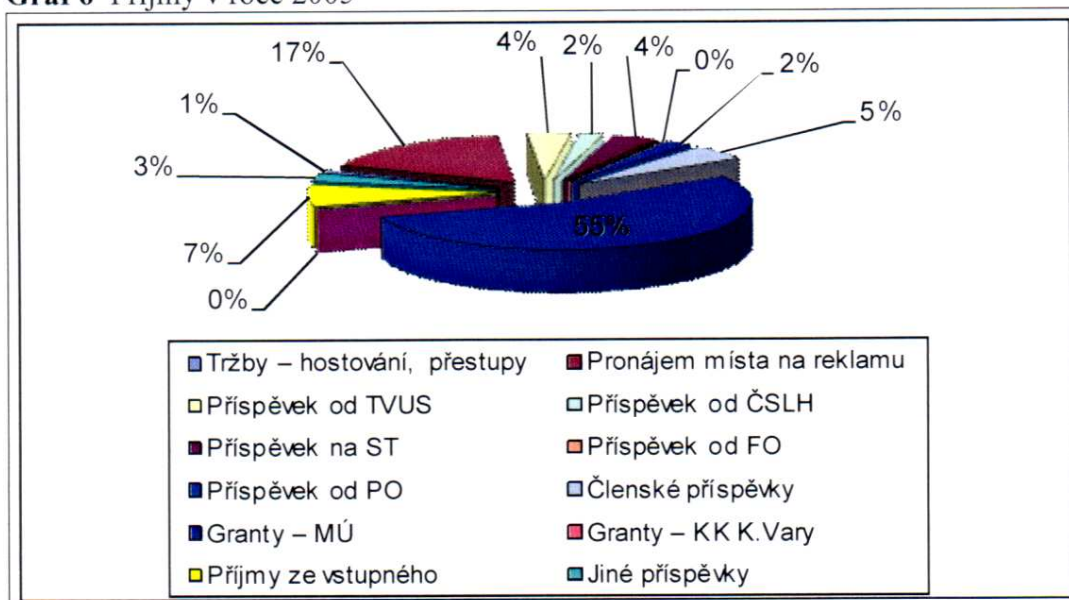
Další významnou položkou jsou náklady na dopravu družstev na jednotlivá utkání na hřištích soupeřů, jejichž výše je dána systémem soutěží a dopravními vzdálenostmi. Klub má vzhledem ke své poloze v České republice jedny z nejdelších přepravních vzdáleností.

Tab.8 Příjmy klubu v roce 2005, 2006, 2007

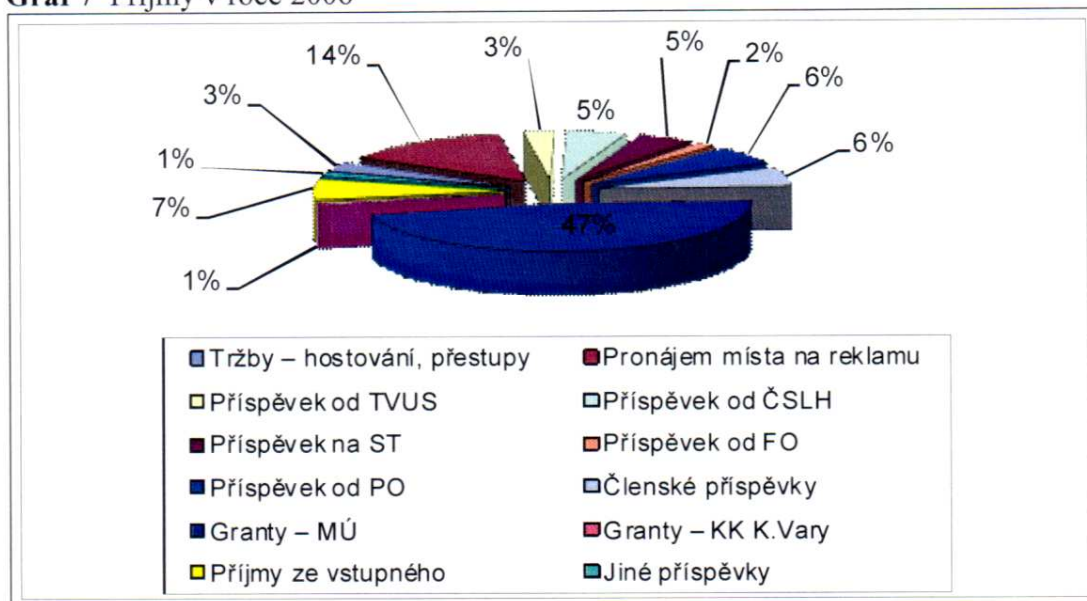
	2005 v tis.Kč	2006 v tis.Kč	2007 v tis.Kč
PŘÍJMY			
tržby – hostování, přestupy	42	141	336
pronájem místa na reklamu	890	676	402
příspěvek od TVUS	192	124	78
příspěvek od ČSLH	108	240	161
příspěvek od MŠMT	216	228	150
příspěvek od FO	10	76	68
příspěvek od PO	118	302	614
členské příspěvky	264	295	267
granty – MÚ	2 820	2 227	2 830
granty – KK K.Vary	6	40	50
příjmy ze vstupného	380	330	480
jiné příspěvky	140	60	135
CELKEM	5 186	4 739	5 571

Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu 2005, 2006, 2007

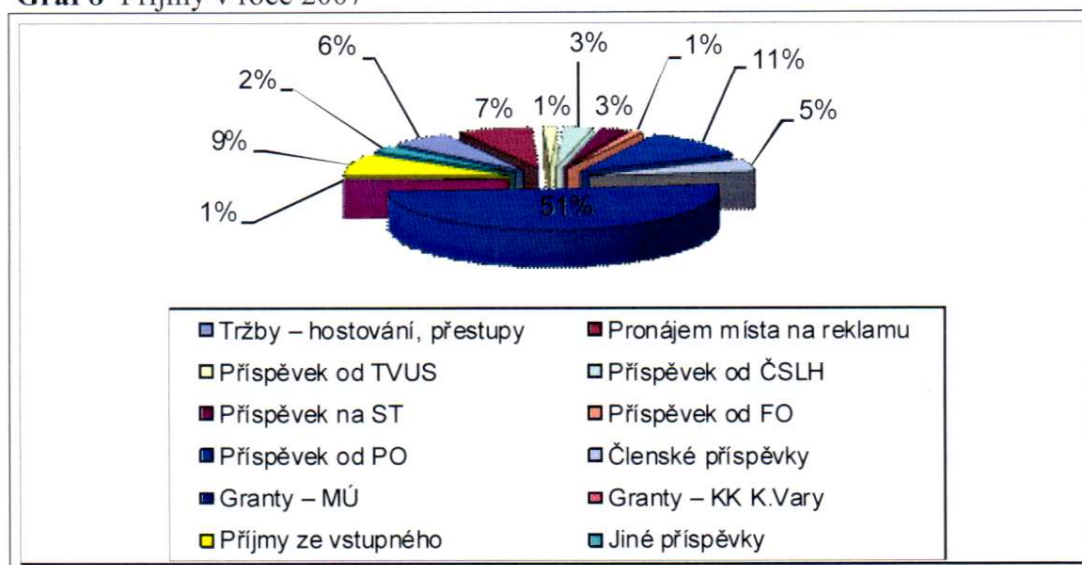
Graf 6 Příjmy v roce 2005



Graf 7 Příjmy v roce 2006



Graf 8 Příjmy v roce 2007



Z tabulky a z grafů znázorňujících příjmy klubu vyplývá, že největší položkou je grant poskytnutý městem Sokolov na pronájem ledové plochy a souvisejících prostor zimního stadionu.

Druhou nejvýznamnější položkou jsou příspěvky od právnických osob, které se podařilo managementu klubu v roce 2007 téměř zdvojnásobit. Přesto je tato částka pro další rozvoj klubu nedostačující a klub bude v tomto směru nucen zvýšit své aktivity a hledat další marketingové partnery.

5. Sledování návštěvnosti

Tato bakalářská práce porovnává poslední tři hokejové sezóny – 2005/2006, 2006/2007 a 2007/2008.

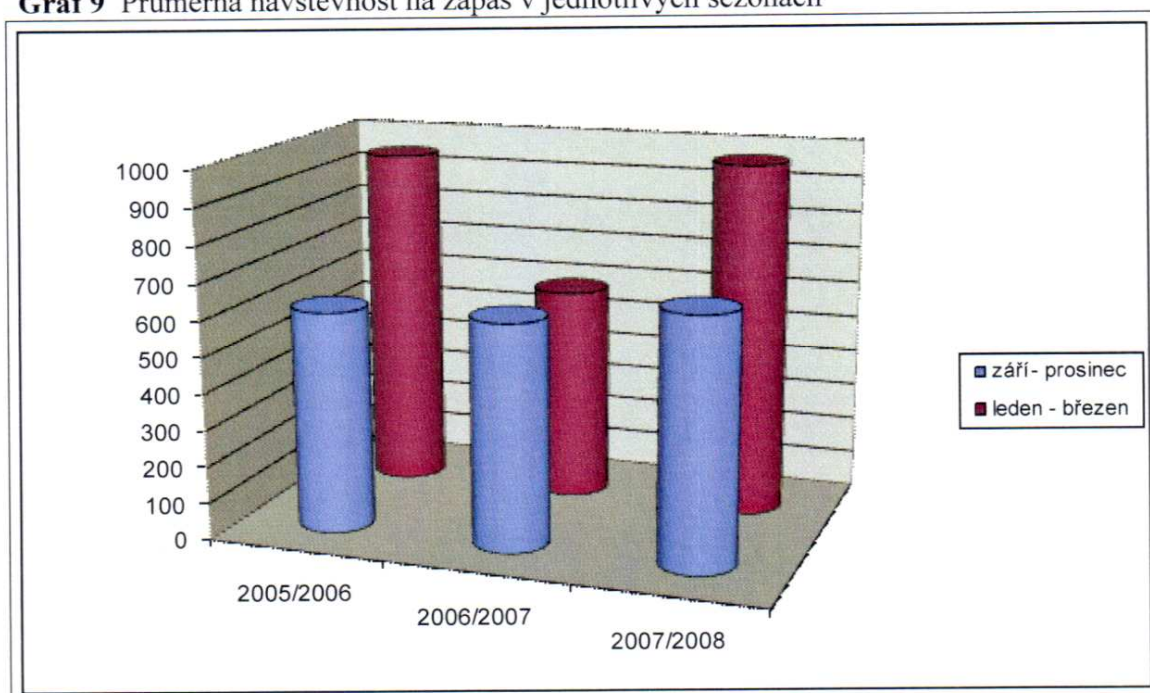
V tab.9 a v grafu 9 jsou uvedeny a znázorněny průměrné hodnoty počtu diváků na utkání v daném časovém období.

Tab.9 Průměrná návštěvnost na zápas v jednotlivých sezonách

09/05 – 12/05	01/06 – 03/06	09/06 – 12/06	01/07 – 03/07	09/07 – 12/07	01/08 – 03/08
610	950	620	590	680	970

Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu 2005, 2006, 2007

Graf 9 Průměrná návštěvnost na zápas v jednotlivých sezonách



Návštěvnost na utkáních ovlivňuje řada vnějších faktorů v závislosti na podávaných výkonech hráčů, aktuálním umístěním v tabulce a příchodu nebo odchodu atraktivních hráčů.

V letošní sezóně se klubu podařilo získat hráče se zkušeností z 1.ligy a vrátil se odchovanec klubu ze zámoří. Příchod těchto hráčů přispěl k atraktivitě utkání a tím došlo k navýšení návštěvnosti již od zahájení letošní sezóny.

Na konci této hokejové sezóny se zlepšily výsledky celého družstva, které postoupilo ze základní části do play-off, a proto se návštěvnost rovněž zvýšila.

Jedním z cílů vedení klubu je zvýšení návštěvnosti na úroveň před deseti lety, kdy družstvo „A“ mužů hrálo kvalitnější soutěž a podávalo lepší výkony. V tomto období utkání sledovalo až 2 000 diváků a na některé atraktivní soupeře byla i zcela naplněna kapacita zimního stadionu, tj. 5 000 diváků.

6. SWOT analýza hokejového klubu

Jádro metody spočívá v klasifikaci a hodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Jedná se o faktory vyjadřující silné nebo slabé stránky, nebo příležitosti a hrozby.

S – Strengths - silné stránky

- dobrá práce s mládeží,
- zkušené a kvalifikované trenérské obsazení,
- velká tradice hokeje ve městě Sokolov,
- blízkost extraligového klubu HC Energie Karlovy Vary.

W – Weaknesses - slabé stránky

- nedostatek finančních prostředků,
- nedostatek významných sponzorů,
- odchod kvalitnějších hráčů v nižších mládežnických kategoriích,
- klub hospodaří na pronajatém zařízení – zimním stadionu, které tak nemůže využívat komplexně, z toho vyplývá, že klub nemůže ovlivnit údržbu a obnovu zimního stadionu a celého jeho příslušenství,
- spolupráce s extraligovým klubem HC Energie Karlovy Vary neodpovídá představám celého klubu HC Baník Sokolov,
- nedostatečná práce s partnery a sponzory klubu.

O – Opportunities - příležitosti

- získat nového významného sponzora,
- významnější podpora ze strany města Sokolov,
- oslovení sokolovských odchovanců, hrajících v současné době ve vyšších soutěžích, kteří by mohli pomoci k postupu družstva mužů do vyšší soutěže. S tím pak souvisí i zvýšení návštěvnosti na utkání.

T – Threats - hrozby

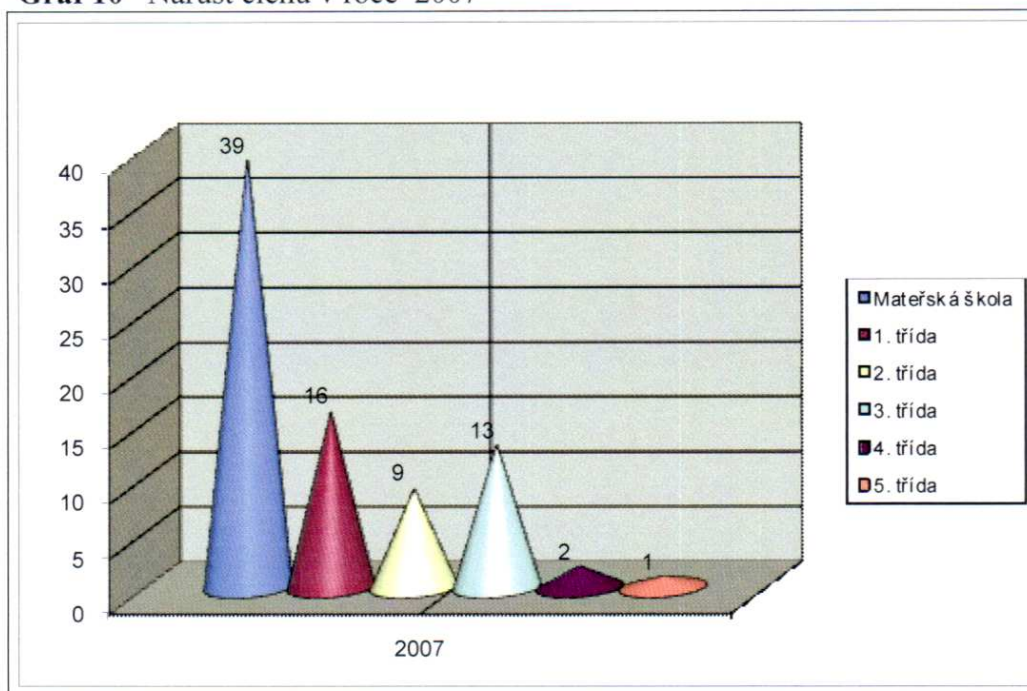
- v případě nedostatku finančních prostředků je ohrožen chod klubu a účast jednotlivých družstev v kvalitních soutěžích,
- malé počty hráčů v hokejových třídách, čímž by mohlo dojít k vyloučení klubu ze systému hokejových tříd.

7. Získávání nových členů klubu

Klub od roku 2007 zvýšil své aktivity při nábořech – získávání nových mladých hokejistů. Najal profesionálního agenta se zkušenostmi z extraligových klubů. Nábor byl prováděn již v mateřských školách a v prvních třech ročnících základních škol.

Zlepšení kvality práce při nábořech se projevilo významným navýšením členské základny zejména v nejmladších kategoriích. Podíl nejnižších věkových skupin na nárůstu počtu nových členů klubu v roce 2007 vyjadřuje následující graf č.10.

Graf 10 Nárůst členů v roce 2007



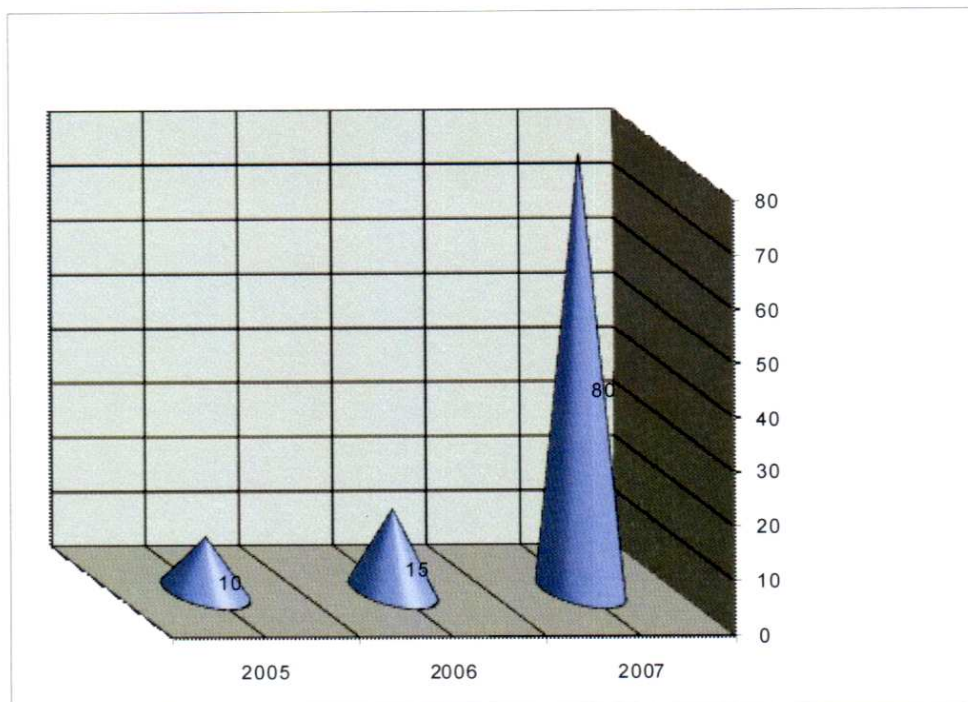
Zdroj : Zpráva o hospodaření klubu 2007

Vzhledem k současným nízkým počtům hráčů v jednotlivých žákovských týmech rozhodl výbor hokejového klubu o zavedení několika motivačních pobídek a zvýhodnění pro nové zájemce o hokej v Sokolově.

Klub nově přihlášeným členům z nejmladších věkových skupin nabízí :

- 1) bezplatné zapůjčení bruslí,
- 2) každé dítě obdrží zdarma jednu hokejku,
- 3) první rok osvobození od placení členských příspěvků,
- 4) děti mohou absolvovat 2-3x týdně tréninky s přípravkou.

Graf 11 Průběh nárůstu členů od roku 2005 – 2006 - 2007



Zdroj . Zpráva o hospodaření klubu 2005, 2006, 2007

Nové motivační pobídky a změny v systému náboru se velmi výrazně projevily v celkovém nárůstu počtu členů HC Baník Sokolov v roce 2007. Tato skutečnost je patrná z výše uvedeného grafu č.11.

8. Vize a cíle klubu v následujících obdobích v návaznosti na ekonomiku klubu

Zpracovatel této bakalářské práce působil v klubu HC Baník Sokolov jako hráč od začátku své hokejové kariéry a prošel všemi věkovými kategoriemi. Po hokejové stránce tento klub poznal velmi dobře a díky bakalářské práci mohl nahlédnout i do ekonomického a manažerského chodu klubu. Mohl tedy porovnat to, co tři roky studoval, s praxí zavedenou v sokolovském hokejovém klubu.

Manažerská činnost je nesporně jednou z nejdůležitějších oblastí a dokáže významně ovlivnit chod a práci klubu. Je zřejmé, že při správném vedení a organizaci práce je možné hodně získat ale naopak je i možné dostat se do problémů při řešení obtížných situací.

Všichni studenti oboru sportovní management se převážně připravují na práci sportovních manažerů.

V následujících kapitolách jsou do bakalářské práce zapracovány získané poznatky. Jsou v nich navrženy možnosti řešení konkrétních situací, které jsou vytýčeny v cílech bakalářské práce. Zároveň jsou uvedeny nové podněty pro práci klubu v následujících letech, které jsou důležité pro další rozvoj sokolovského hokeje.

8.1 Žákovské kategorie

Hlavním úkolem v této kategorii je zaměřit se na nejmladší členy hokejového klubu. Jsou to mladí hokejisté, kteří navštěvují základní školy, nebo jsou ještě v předškolním věku a věnují se tak náročnému sportu, jakým hokej určitě je. Na základě získaných poznatků lze konstatovat, že v Sokolově se snižuje počet mladých hokejistů, což je velký problém pro hokejový klub. Je to nesporně nepříznivá situace, protože nedostatek mladých hokejistů znamená, že při přechodu do dalších věkových kategorií, jakými jsou dorost, junioři a v konečném důsledku i senioři, bude menší možnost výběru, čímž utrpí i kvalita hry. V minulém roce klub využil služeb profesionálního agenta při náboru mladých hokejistů v mateřských a na základních školách v Sokolově. Tento pokus se nemnul účinkem. Přineslo to větší množství nových hráčů do hokejové základny. Stav žákovských kategorií však stále není takový, jak by si většina lidí ve vedení sokolovského hokeje představovala. Ve vyšších žákovských ročnících se klub potýká s velmi nízkými počty hráčů v hokejových třídách. Zde je velký problém přirozeného úbytku mladých, kteří chtějí nebo musí z jakýchkoliv důvodů ukončit svou hokejovou kariéru nebo odejdou do větších klubů, kde jim jsou nabídnuty lepší podmínky pro jejich hokejový růst. Některým těmto podmínkám klub nemůže konkurovat zejména z finančních důvodů.

Jedním z možných řešení je spojení tréninků dvou tříd, protože pokud je málo hráčů na tréninku, je pro trenéry velmi těžké vymyslet pro své svěřence komplexně zaměřený trénink a snižuje se tím jeho kvalita. Spojením dvou tříd by se počet přítomných svěřenců pohyboval mezi 20 až 25 hráči do pole a 2 až 3 brankáři. To je odpovídající počet pro kvalitní hokejový trénink. Počet trenérů u jednotlivých týmů by se nezměnil (dva trenéři na dvě třídy). Tím by vznikla možnost individuálního přístupu trenérů k jednotlivým hráčům s rozdílnou výkonností, čímž by se výrazně zvýšila kvalita a efektivita tréninků.

V těchto věkových kategoriích je již velmi obtížné získat nové hráče. Zejména z toho důvodu, že je těžší naučit získané starší svěřence všem koordinovaným hráčským dovednostem za krátký čas tak, aby se dokázali vyrovnat stejně starým vrstevníkům, kteří se těmto činnostem učí například již od první třídy. Noví hráči pak ztrácí chuť do tréninku a hokeje zanechávají.

Spojením dvou tříd by se rovněž ušetřil čas na ledové ploše, který by se dal využít pro specializované tréninky. Trenéři by je mohli využít zejména k tréninku individuálních činností hráčů na jednotlivých postech a tím výrazně zvýšit kvalitu svých svěřenců.

8.2 Dorost a junioři

Na žákovskou kategorii přímo navazuje kategorie dorostu. Na rozdíl od žákovských mají dorostenecké a juniorské soutěže v ČR již postupový a sestupový systém. V letošní sezoně se nepodařilo družstvu dorostu udržet v 1.lize dorostu a sokolovští dorostenci tedy sestoupili do krajské soutěže. Návrat do 1.ligy je velmi obtížný úkol, který teď stojí nejen před sokolovskými dorostenci, ale zejména před vedením klubu. Sestupem se snižuje hokejová kvalita hráčů, kteří si nezhrají v kvalitní soutěži se svými zkušenými vrstevníky. Dalším a možná ještě větším problémem je přechod těchto hráčů do další věkové kategorie (junioři), která se bude potýkat se stejnými problémy, pokud nepřijdou hráči z jiných klubů a sokolovský juniorský tým neposílí.

Je tedy jasné, že současnou prioritou je co nejrychlejší návrat zpět do 1.ligy dorostu. Klub by tím předešel v následujícím období nutnosti řešit stejný problém i v juniorské kategorii.

8.3 „A“ mužstvo

Poslední věkovou kategorií je seniorská. V této kategorii zpracovatel bakalářské práce v letošním roce v Sokolově působil jako hráč, a proto se s její problematikou velmi dobře seznámil. Podle informací získaných od členů vedení, bude snahou klubu v budoucnu vytvořit organizační a ekonomické podmínky pro postup „A“ družstva mužů do vyšší hokejové soutěže do 1.ligy ČR. K tomu by chtěl klub využít svých kvalitních a perspektivních odchovanců pro toto družstvo.

Z toho vyplývá i nutnost účasti mládežnických mužstev, v nejkvalitnějších soutěžích tak, aby si klub vyprodukoval co nejvíce vyhraných a zkušených hráčů pro nejvyšší věkovou kategorii.

Velmi důležité je tedy zkvalitňování všech postupů a systému práce s mládeží. Tím budou vytvořeny předpoklady k tomu, aby se klub úspěšně vyrovnal s vyššími nároky v oblasti sportovní a hráčské, ale zejména v oblasti ekonomické. Bez splnění těchto podmínek není možné uvažovat o postupu do vyšší soutěže.

8.4 Diváci

Další a neméně důležitou součástí každého sportovního klubu jsou fanoušci a těch má sokolovský hokejový klub v poměru k ostatním týmům 2.ligy ČR mnoho. Fanoušci pomáhají jak hráčům, tak samozřejmě i klubu samotnému. Vedení HC Baník Sokolov si jich velmi váží a také těm nejvěrnějším poskytuje různé výhody. Je to například možnost zapůjčení klubových dresů na utkání, sleva na permanentky, pro omezenou část fanklubu je možnost cestovat s „A“ mužstvem na zápasy do vzdálenějších míst.

V dalších letech bude velmi důležité vyvinout velké úsilí pro zvýšení návštěvnosti při soutěžních i přátelských utkáních. Tím se zvýší významnou měrou popularita

sokolovského hokeje, což povede například ke zvýšení zájmu veřejnosti o hokej. Postupně by se tak mohl zvyšovat počet mladých nadějných hráčů. Zcela jistě to také bude znamenat i větší zájem sponzorů a partnerů klubu.

Klub by získal více finančních prostředků z darů a z reklamní činnosti. Je to vlastně kruh, ve kterém se ovlivňují všechny oblasti činnosti klubu. Jsou na sobě bezprostředně závislé a jedna bez druhé nemůže dobře fungovat.

Jednou z dalších možností zlepšení ekonomiky klubu je zavedení vstupného na utkání mládežnických celků. Jednalo by se o dobrovolné vstupné na žákovskou ligu, ligu dorostu a juniorů. Vstupné by bylo pouze symbolické, například deset korun. Z těchto prostředků by bylo možné zaplatit alespoň částečně poradatelskou službu, případně rozhodčí na těchto utkáních. Přestože by tyto příjmy nebyly významným přínosem do klubové pokladny, pomohly by jako stálá položka příjmové části rozpočtu.

Věrní fanoušci, kterými jsou převážně rodiče a příbuzní mladých hráčů, by toto opatření zcela jistě pochopili. I tyto malé částky by klubu pomohly a v konečném důsledku by klub tímto způsobem získal další finanční prostředky na svou činnost.

8.5 Námetry pro vyhledávání sponzorů

- Trvale sledovat inzertní část novin a časopisů, kde jsou údaje o nových podnicích a firmách a jejich aktivitách v regionu.
- Využívat seznamu podnikatelských aktivit.
- Zhodnotit stávající sponzorská spojení především z hlediska hlavních sponzorů.
- Získat pro vyhledávání sponzorů vhodné členy vlastního hokejového klubu, kteří mohou poskytnout zajímavé tipy z okruhu svých podnikatelských aktivit.
- Hledat sponzory v řadách rodinných příslušníků a známých členů hokejového klubu a také jeho fanoušků.
- Orientovat se na sponzory pro svůj hokejový klub i při společenských událostech jak místního, tak i širšího společenského významu.

8.6 Poslání a cíle klubu

Každá sportovní organizace existuje za určitým účelem. Marketingové aktivity musí začít právě od poslání organizace a její současné situace.

Cíle je možno rozdělit do 3 skupin. Jedná se o sportovní, ekonomické a sociální cíle. Sociální cíle se stanovují u větších klubů a organizací.

8.6.1. Sportovní cíle

- Nutno vybudovat kvalitní realizační tým pro družstvo mužů, vyprodukovat a získat kvalitní hráče s perspektivou postupu do vyšší soutěže.
- Stabilizovat družstva juniorů, dorostu a žáků v kvalitních soutěžích.
- Získat další kvalifikované trenéry, pokračovat ve vzdělávání trenérů.
- Zkvalitnit tréninkové jednotky.
- Vyhledávat nové členy, rozšiřovat členskou základnu.

8.6.2. Ekonomické cíle

- Získávat kvalifikované řídící pracovníky do vedení klubu - manažera a členy výboru klubu.
- Posílit funkci reklamy.
- Najít úsporná opatření.
- Nalézt další doplňkové finanční zdroje.
- Vytvořit koncepci aktivního využívání médií.

8.6.3 Sociální cíle

- Zohlednění mezilidských vztahů.
- Odstraňování egoismu ve sportu.
- Boj proti dopingui.
- Dotazování členů klubu.
- Spolupůsobení všech při vytváření cílů klubu.⁶

⁶⁾ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*.

1.vydání. Praha : East West Publishing Company, 2000. 134 s. ISBN 80-7219-010-5.

9. Závěr

9.1 Hodnocení cílů bakalářské práce

V této bakalářské práci je provedeno zhodnocení ekonomiky sportovního klubu občanského sdružení – hokejového klubu HC Baník Sokolov.

Na základě informací a poznatků, které byly čerpány ze zpráv o hospodaření klubu a ostatních základních dokumentů klubu, jsou hodnoceny ekonomické ukazatele klubu za poslední tři roky. Z porovnání dosažených hospodářských výsledků i ostatních údajů lze vyvodit, že klub má sice vytvořen odpovídající systém pro zajištění své sportovní činnosti, ale jeho hlavním problémem je trvalý nedostatek finančních prostředků, který klub limituje v jeho úsilí účastnit se vyšších a kvalitnějších soutěží v rámci ČSLH.

Výdaje klubu odpovídají současnému stavu a rozsahu činnosti klubu, ale pro další rozvoj je nezbytné navýšení položek na příjmové straně rozpočtu. Jedná se zejména o příspěvky fyzických a právnických osob a granty. V tomto směru má vedení klubu velké rezervy. Stojí před ním jednoznačný úkol, kterým je získání dalších významných sponzorů, kteří by finančně pomohli klubu ke zkvalitnění jeho činnosti a umožnili mu zajistit účast družstev dorostu a juniorů v nejvyšších soutěžích a postup družstva mužů do 1.ligy ČR.

Pro splnění hlavního cíle této bakalářské práce byly stanoveny dílčí cíle, které vymezují nejdůležitější oblasti činnosti klubu, na které je třeba se zaměřit.

V současné době je pro klub největší prioritou rozšíření okruhu oslovených sponzorů zejména z oblasti bankovníctví, pojišťovnictví a z řad významných stavebních firem, které působí na velkých stavbách v regionu. Potencionální reklamní partner musí být po jednání s manažerem přesvědčen, že jeho investice do sokolovského hokeje je pro jeho firmu výhodná a jeho prezentace prostřednictvím reklamy v hokejovém klubu bude na nejvyšší úrovni.

Zároveň je třeba zlepšit spolupráci s mediálními partnery, jejich prostřednictvím prezentovat klub a seznámit veřejnost s jeho výkonnostními cíli.

Bude nutné zatraktivnit mistrovská utkání organizováním doprovodného programu. Jednalo by se například o zajištění účasti bývalých odchovanců a vynikajících hráčů na akcích pořádaných klubem, návštěvy významných osobností, organizování zábavných a tipovacích soutěží pro diváky o přestávkách utkání apod. Tím by zcela jistě došlo k navýšení návštěvnosti.

Dobrá prezentace klubu na veřejnosti zcela jistě pomůže propagaci ledního hokeje a při dobré organizaci náborů přispěje k navýšení členské základny zejména v mládežnických kategoriích.

Pro splnění stanovených cílů je potřebné rozšířit tým pracovníků o nové zájemce, kteří by vnesli do činnosti klubu nové podněty a názory.

9.2 Doporučení

Hlavním doporučením této bakalářské práce pro HC Baník Sokolov je provedení personálních změn ve vedení klubu. Úroveň managementu se přímo odráží v kvalitě všech oblastí činnosti. Je nezbytné v nejkratší možné době přesvědčit potřebnou většinu členské základny klubu, aby se touto záležitostí zabývala na programu nejbližších členských schůzí. Hlavním úkolem je získání zástupců z řad managementu významných sponzorů a vedení města Sokolov pro práci ve výboru klubu. Tak by bylo těmto partnerům umožněno, aby se spolupodíleli na řízení a strategii klubu, jehož činnost významnou měrou finančně podporují.

Do vedení klubu by se tímto způsobem měly dostat zejména osoby, které mají zájem o rozvoj sportu v regionu a které patří mezi příznivce hokeje v Sokolově. Naproti tomu by ve vedení klubu neměli být v takové míře, jak tomu bylo v uplynulém období, zastoupení rodiče závodních hráčů, kteří mohou v některých případech upřednostňovat zájmy osobní nad zájmy klubovými.

V rámci potřebných personálních změn pro budoucnost hokejového klubu v Sokolově je zcela nezbytné získat výraznou osobnost na pozici manažera, který by měl být hlavním garantem splnění všech sportovních i ekonomických cílů. Výbor klubu by měl zorganizovat na obsazení tohoto postu výběrové řízení s cílem získat vzdělaného a zkušeného člověka s manažerskou intuicí a dobrou orientací v prostředí výkonnostního a vrcholového sportu. Takové řešení je zcela jistě organizačně náročné a zároveň nákladné a ani jeho příznivý výsledek není zcela zaručen. Toto riziko by však klub měl zcela určitě podstoupit. Získání kvalitního manažera by totiž znamenalo významnější přísun finančních prostředků a zároveň by byla zajištěna dobrá úroveň organizace práce a komplexní řízení chodu všech činností v klubu. Tím by bylo možno dosáhnout snáze hlavního stanoveného cíle, kterým je postup HC Baník Sokolov do vyšší soutěže v nejkratším možném časovém horizontu.

V tomto směru by vedení klubu mělo využít zkušenosti z jiných hokejových klubů v rámci ČSLH, kterým se prostřednictvím personálních změn na řídicích postech podařilo dosáhnout významných úspěchů v historii českého hokeje. Jako příklad lze uvést zejména hokejový klub HC Slavia Praha, který se angažováním Vladimíra Růžičky jako výrazné a charismatické osobnosti do vrcholného vedení změnil v relativně krátké době z méně významného klubu v ekonomicky stabilní „velkoklub“ s nejvyšší prestiží i ambicemi. Podobnou úlohu sehrál v několika předcházejících sezonách v již citovaném BK Mladá Boleslav jako sportovní manažer bývalý vynikající reprezentační brankář Jaromír Šindel. Oba jmenovaní dokázali vytvořit ve svých klubech fungující systém, sestavit kvalitní pracovní tým a získat dostatek finančních prostředků pro zajištění všech oblastí činnosti svých klubů na nejvyšší úrovni.

Tato bakalářská práce bude předložena vedení hokejového klubu HC Baník Sokolov. Poznatky, návrhy a závěry, které z ní vyplývají, by měl projednat na svém zasedání výbor klubu a případně je využít pro zkvalitnění všech oblastí činnosti klubu v následujícím období.

10. Seznam literatury

- ¹⁾ ANDREFF, W., SZYMANSKI, S. *The Handbook on the Economics of Sport*. 2006. 830s. ISBN 1847204074..
- ²⁾ BORKOVCOVÁ, Š. *Marketing neziskových sportovních klubů*. Recenzovaný sborník příspěvků. Zlín : UTB Zlín. Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. ISBN 978-80-7318-529-9.
- ³⁾ BORKOVCOVÁ, Š. *Marketing ve sportovních klubech*. Košice : Ekonomická univerzita, podnikovohospodářská fakulta, 2007. 194-201 s. ISBN 978-80-225-2292-2.
- ⁴⁾ BORKOVCOVÁ, Š. *Sponzoring sportu v marketingové strategii malých a středních podniků*. Sborník příspěvků konference. Bratislava, 2006. 19-22 s. ISBN 80-88954-36-3.
- ⁵⁾ BOURG, J. - F., GOUGUET J.-J. *Economie du sport, 2nd edition*. 2005. ISBN 2-7071-4580-7.
- ⁶⁾ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1.vydání. Praha : East West Publishing Company, 2000. 134 s. ISBN 80-7219-010-5.
- ⁷⁾ ČÁSLAVOVÁ, E. *Financování sportovních klubů v České republice*. Článek v odborném tisku : The financial management of sports clubs in the Czech republic. 2006. 204-211 s. ISSN 1331-1441.
- ⁸⁾ DURDOVÁ, I. *Sociálně-ekonomické aspekty sportu*. Ostrava: VŠB, 2004. 32-37 s. ISBN 80-7329-075-8.
- ⁹⁾ EGER, L. *Management v TV a sportu*. Ústí n/Labem : Univerzita J. E. Purkyně, 2005. 72s. ISBN 80-7044-669-2.
- ¹⁰⁾ EGER, L. *Marketing, management a financování malého a středního sportovního klubu*. Ústí n/Labem : Univerzita J. E. Purkyně. ISBN 80-7044-713-3.
- ¹¹⁾ EGER, L. *Základy marketingu a managementu sportovního klubu*. Plzeň : Západočeská univerzita, 2006.1-5 s. ISBN 80-7043-492-9.
- ¹²⁾ FOLBEROVÁ, V. *Financování sportovních neziskových organizací v České republice a v Dánsku*. Diplomová práce. FFÚ VŠE Praha, 2003. 53 s.
- ¹³⁾ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha : EKOPRESS, 2006. 190 s. ISBN 80-86929-04-3.
- ¹⁴⁾ *Journal of Sports Economics*.. SAGE Publications, 2004, 2005, 2006. ISSN 1527-0025.
- ¹⁵⁾ Kolektiv autorů. *Základy obecného managementu*. 1.vydání. Olomouc : Univerzita Palackého, 2006. 74 s. ISBN 80-244-1365-5.

- ¹⁶⁾KOONTZ, H., WEINHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 466 s. ISBN - 80-85605-45-7.
- ¹⁷⁾KOTLER, P. *Marketing, management : Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha : Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- ¹⁸⁾NOVOTNÝ, J. *Ekonomika sportu*. Praha : ISV, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- ¹⁹⁾NOVOTNÝ, J. a kol. *Ekonomika sportu, vybrané kapitoly*. Praha : VŠE, 2005 a 2006. ISBN 80-245-0979-2.
- ²⁰⁾SANDY, R., SLOANE, P.J. *The Economics of Sport. An International Perspective*. 2004. ISBN 033-79271-8.
- ²¹⁾Sbírka zákonů ČR č.19/1990, *zákon 83/1990 Sb., o sdružování občanů*. Praha, 1990.
- ²²⁾*Stanovy klubu*. Sokolov, červen 2002. 8 s.
- ²³⁾TOPINKA, J. *Účetnictví*. 1.vydání. Praha : Olympia, 2007. 216 s. ISBN 80-7376-015-1.
- ²⁴⁾TOPINKA, J. *Účetnictví tělovýchovných jednot a sportovních klubu*. Praha : Olympia, 2007. 216 s. ISBN 978-80737-601-51.
- ²⁵⁾TOPINKA, J., STANJURA, J. *Občanské sdružení ve sportu*. 1.vydání. Praha : Olympia, 2001. 264 s. ISBN 80-7033-223-9.
- ²⁶⁾URBAN, T. *Bibliografické citace dle ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2 – souhrnná informace*. [online]. 2005. 12 s.
Dostupný z www: < <http://www.old.mendelu.cz/~agro/af/genetika/vyuka/iso-690.pdf>>
- ²⁷⁾*Vnitřní řád klubu*. Sokolov, říjen 2003. 10 s.
- ²⁸⁾*Zpráva o hospodaření klubu za rok 2005*. Sokolov, březen 2006. 5 s.
- ²⁹⁾*Zpráva o hospodaření klubu za rok 2006*. Sokolov, březen 2007. 6 s.
- ³⁰⁾*Zpráva o hospodaření klubu za rok 2007*. Sokolov, březen 2008. 5 s.

11. Seznam příloh

Příloha č.1 – seznam obrázků, grafů a tabulek

Příloha č.2 – vybrané klávesové zkratky v MS Wordu

Příloha č.3 – CD ROM – umístěný na zadních deskách BP

Příloha č.1 - seznam obrázků (grafů) a tabulek

Obrázky

Obr.1	- organizační struktura klubu.....	11
Obr.2	- logo klubu.....	13
Obr.3	- vlajka klubu.....	13
Obr.4	- dresy klubu.....	13

Grafy

Graf 1	- členská základna v letech 2005, 2006, 2007.....	14
Graf 2	- počet členů v hokejových třídách.....	15
Graf 3	- náklady v roce 2005.....	33
Graf 4.	- náklady v roce 2006.....	34
Graf 5	- náklady v roce 2007.....	34
Graf 6	- příjmy v roce 2005.....	35
Graf 7	- příjmy v roce 2006.....	36
Graf 8	- příjmy v roce 2007.....	36
Graf 9	- průměrná návštěvnost na zápas v jednotlivých sezonách.....	37
Graf 10	- nárůst členů v roce 2007.....	39
Graf 11	- průběh nárůstu členů od roku 2005, 2006, 2007.....	40

Tabulky

Tab.1.	- členská základna v letech 2005, 2006, 2007.....	14
Tab.2.	- počet členů v hokejových třídách v letech 2005, 2006, 2007.....	15
Tab.3	- vzájemný vztah rozpočtu a účetnictví.....	27
Tab.4	- výhody a nevýhody rozpočtu.....	28
Tab.5	- příjmy klubu v roce 2007.....	28
Tab.6	- náklady klubu v roce 2007.....	31
Tab.7	- náklady klubu v roce 2005, 2006, 2007.....	33
Tab.8	- příjmy klubu v roce 2005, 2006, 2007.....	35
Tab.9	- průměrná návštěvnost na zápas v jednotlivých sezonách.....	37

Příloha č.2 – vybrané klávesové zkratky v MS WORDU

Vybrané klávesové zkratky v MS WORDU

CTRL + B	Tučné písmo – přepínač
CTRL + U	Podtržení – přepínač
CTRL + SHIFT + C	Kopírovat formát
CTRL + SHIFT + V	Vložit formát
CTRL + E	Zarovnat doprostřed
CTRL + J	Zarovnat do bloků
CTRL + L	Zarovnat doleva
CTRL + R	Zarovnat doprava
CTRL + N	Nový soubor
CTRL + O	Otevři soubor
CTRL + P	Tiskni soubor
CTRL + S	Ulož soubor
CTRL + Z	Zpět
F1	Nápověda
F7	Pravopis
F3	Vložit název
F9	Přepočte všechny tabulky
HOME	Na začátek řádku
END	Na konec řádku
CTRL + Z	Zpět
CTRL + Y	Opakuj
CTRL + X	Vyjmi
CTRL + C	Zkopíruj
CTRL + V	Vlož
CTRL + A	Vyber vše
CTRL + ALT + V	@ - zavínáč
ALT + SHIFT	Přepínání klávesnice
CTRL + I	Řádkování jednoduché
CTRL + myš L	Kopírování vybraného objektu